

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master professionnel en

« Management Par la Qualité »

**La fonction de l'audit interne dans l'amélioration de la
performance de l'entreprise**

Etude de cas : l'entreprise ETRAG à Constantine

Élaboré par :

BOUMARAF Abdelhadi

Encadré par :

Pr. ZEROUTI Messaoud

Dr. BEDAIDA Imad Eddine

Année Universitaire 2023/2024

Résumé

L'audit interne est vu comme un outil précieux permettant aux dirigeants de bien maîtriser le fonctionnement de leur organisation. Notre étude s'inscrit dans cette dynamique en analysant l'apport de l'audit interne à la performance des entreprises, en s'appuyant sur le cas concret d'ETRAG. L'étude est basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès des pilotes processus et une grille d'évaluation basée sur le sous-chapitre 9.2 de la norme ISO 9001 :2015, pour une analyse rigoureuse du processus d'audit interne. Dans le but de recueillir des informations pertinentes. Nos travaux révèlent un impact positif indéniable de l'audit interne sur la performance des entreprises. Les résultats confirment qu'un audit interne de qualité, bénéficiant du soutien de la direction et aboutissant à la mise en œuvre des recommandations pertinentes, contribue significativement à renforcer les contrôles et la gouvernance, à optimiser les processus et à améliorer l'efficacité opérationnelle des différentes entités d'une organisation.

Mots clés : audit interne, contrôle interne, gouvernance, amélioration des processus.

Abstract

Internal audit is seen as an invaluable tool that enables managers to have a good grasp of how their organization operates. Our study is part of this dynamic, analyzing the contribution of internal audit to company performance, based on the specific case of ETRAG. The study is based on semi-structured interviews with process managers and an evaluation grid based on the ISO 9001:2015 standard, sub-chapter 9.2, for a rigorous analysis of the internal audit process. With the aim of gathering relevant information. Our work reveals an undeniable positive impact of internal audit on company performance. The results confirm that a high-quality internal audit, supported by management and resulting in the implementation of relevant recommendations, makes a significant contribution to strengthening controls and governance, optimizing processes and improving the operational effectiveness of an organization's various entities.

Key words: Internal audit, Internal control, Governance, Process improvement.

ملخص

يُنظر إلى التدقيق الداخلي على أنه أداة قيمة تمكّن المديرين من فهم كيفية عمل مؤسستهم بشكل جيد. تعد دراستنا جزءًا من هذه الديناميكية، حيث تقوم بتحليل مساهمة التدقيق الداخلي في أداء الشركة، استنادًا إلى حالة محددة لشركة ETRAG. وتستند الدراسة إلى مقابلات شبه منظمة مع مديري العمليات وشبكة تقييم تستند إلى معيار ISO 9001:2015، الفصل الفرعي 9.2، من أجل إجراء تحليل دقيق لعملية التدقيق الداخلي. بهدف جمع المعلومات ذات الصلة. يكشف عملنا عن تأثير إيجابي لا يمكن إنكاره للتدقيق الداخلي على أداء الشركة. وتؤكد النتائج أن التدقيق الداخلي عالي الجودة، المدعوم من قبل الإدارة والذي يؤدي إلى تنفيذ التوصيات ذات الصلة، يساهم بشكل كبير في تعزيز الضوابط والحوكمة، وتحسين العمليات وتحسين الفعالية التشغيلية لمختلف كيانات المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، الرقابة الداخلية، الرقابة الداخلية، الحوكمة، تحسين العمليات.

Remerciement

En premier, nous dédions tous nos remerciements à ALLAH, Qui nous a donné la santé, la volonté, la patience pour avoir réalisé ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes vifs remerciements à mon encadrant Dr ZEROUTI MESSAOUD et mon Co-encadreur Dr. BEDAIDA Imad Eddine, pour la confiance qu'ils m'ont accordée en acceptant d'encadrer ce travail. Leurs multiples conseils, encouragements et bienveillance ont été essentiels pour m'aider à mener à bien cette recherche.

Je tiens à remercier mon tuteur de stage Mr. RAMOUL Omar, pour m'avoir partagé son expérience, sa disponibilité et ses précieux conseils tout au long de ce travail.

Je remercie également toute l'équipe de l'entreprise ETRAG qui ont été serviables et toujours à l'écoute.

Je remercie mes chers parents de m'avoir inculqué de si bonnes valeurs et de m'avoir toujours encouragé à donner le meilleur de moi-même. Leur soutien, leur amour et leurs conseils ont été précieux pour moi et sans eux, je ne serais jamais arrivé là où je suis aujourd'hui. Que Dieu les préserve en bonne santé et leur accorde une longue vie.

J'aimerais également remercier mes trois frères pour leur soutien et leur encouragement tout au long de ce parcours

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau comparatif de la performance interne et externe :	35
Tableau 2: liste des interviewés.....	47
Tableau 3: Check-list d'évaluation du processus d'audit interne d'ETRAG.	67

Liste des figures

Figure 1 : Le triangle de performance.....	32
Figure 2 : Les six composantes mesurables de la performance dans l'organisation	36
Figure 3 : GROUPE AGM: « ALGERIAN GENERAL MECANICS HOLDING »	50
Figure 4 : Organigramme de l'ETRAG	53
Figure 5 : Cartographie des processus.	54
Figure 6 : Plan d'audit du mois novembre pour le processus maintenance	61
Figure 7 : Nuage de mots de la compréhension le rôle de l'audit interne.....	73
Figure 8 : Nuage de mots de la contribution de l'audit interne à l'identification et la gestion des risques	75
Figure 9 : Nuage de mots de la contribution de l'audit interne à la bonne gouvernance....	76
Figure 10 : Nuage de mots de la contribution de l'audit interne à la conception et mise en œuvre du système de contrôle interne.....	78
Figure 11 : Nuage de mots de la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance de l'entreprise.....	80

Liste des abréviations

AC : Action Corrective.

AI : Audit Interne.

AQI : Audit Qualité Interne.

COSO: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway commission.

EPE : Entreprise, Publique, Économique.

ETRAG : Entreprise de production des Tracteur Agricoles.

IFACI : L'institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.

IIA: the Institute of Internal Auditors.

ISO: International Organization for Standardization.

NC : Non-Conformité.

PDA : Point d'Attention.

RMQ : Responsable de Management Qualité.

R'AI : Responsable d'Audit Interne.

SMQ : Système Management de la Qualité

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : L'AUDIT INTERNE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE (APPROCHE THEORIQUE)	5
Section 01 : Étude des pratiques managériales précédentes liées à la contribution de l'audit interne dans la performance de l'entreprise (revue de la littérature) :.....	7
Section 02 : Approche conceptuelle de l'audit interne et de la performance.....	18
Chapitre II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET L'ORGANISME D'ACCUEIL.....	40
Section 01 : La méthodologie de recherche	41
Section 02 : Contexte organisationnel	48
Chapitre III : RESULTATS ET DISCUSSION	56
Section 01 : La pratique de l'audit interne au sein d'ETRAG	58
Section 02 : La grille d'évaluation.....	66
Section 03 : Résultats du guide d'entretien.....	72
Section 04 : Discussion des résultats	81
Conclusion générale	84

Introduction générale

À l'ère actuelle caractérisée par une accélération constante des changements, les entreprises doivent faire face à de nombreux défis. L'essor rapide des nouvelles technologies, la mondialisation des marchés, l'exigence croissante des clients, l'augmentation des incertitudes et des risques ainsi que les enjeux éthiques sont autant de facteurs perturbateurs. Dans ce contexte mouvant et turbulent, il est légitime que les dirigeants d'entreprise s'interrogent sur leur capacité, ainsi que celle de leurs collaborateurs, à maîtriser efficacement le fonctionnement de leur organisation.

La performance d'une entreprise résultant de la combinaison entre l'efficacité et l'efficience de ses opérations. Celles-ci gagnent en efficacité et en efficience lorsque la direction accorde une importance particulière à la conception des contrôles internes tout en veillant à maîtriser les coûts. Cette démarche a un impact positif direct sur la rentabilité économique de l'entreprise. Il existe un lien étroit entre le contrôle interne et la performance organisationnelle, puisqu'une défaillance majeure du système de contrôle interne menace automatiquement les résultats de l'entreprise (BELKACEMI & BENYAKHLEF, 2018).

À cet égard, la fonction d'audit interne, en tant qu'outil de pilotage du contrôle interne, apporte l'assurance raisonnable que les opérations et les décisions prises sont sous contrôle, contribuant à l'atteinte des objectifs organisationnels en conformité avec les procédures, les lois et les normes professionnelles en vigueur, et formule des recommandations visant l'amélioration continue.

L'audit interne représente une fonction indépendante et objectif d'assurance et de conseil. Son rôle est de contribuer à l'amélioration des opérations d'une organisation et à l'atteinte de ses objectifs. Pour ce faire, il adopte une approche systématique et rigoureuse visant à évaluer et optimiser l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance (Muchiri et Jagongo, 2017). L'audit interne agit ainsi comme un catalyseur permettant d'augmenter l'efficacité et l'efficience organisationnelle. Il fournit des analyses, des recommandations et un éclairage basé sur l'examen approfondi des données comptables et financières (Coram, Ferguson et Moroney, 2008).

1.1 Contexte et objectif du thème

L'environnement économique en constante évolution pousse les entreprises à rechercher des solutions pour optimiser leur performance. Dans ce contexte, l'audit interne s'affirme comme un outil précieux pour le pilotage et la gouvernance des organisations.

Nous avons choisi notre sujet de recherche en raison de l'actualité de la gestion des entreprises publiques algériennes et de l'importance de l'audit interne pour assurer la performance efficace de l'entreprise.

Ce mémoire s'inscrit dans cette dynamique en s'intéressant au rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance des entreprises. L'objectif principal est de mettre en lumière l'importance de l'audit interne et d'examiner concrètement sa contribution dans divers aspects de la gestion d'une entreprise. Pour ce faire, une méthodologie qualitative a été adoptée, s'appuyant sur une revue approfondie de la littérature existante et sur une étude de cas spécifique menée au sein de l'entreprise ETRAG, spécialisée dans la production et la vente de tracteurs agricoles. L'analyse des résultats permettra de démontrer que l'audit interne, lorsqu'il est mis en œuvre de manière efficace, joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance globale des entreprises.

1.2 Problématique :

Dans le but de mieux appréhender la perception le rôle de l'audit interne à l'amélioration de la performance des entreprises publiques en Algérie. Notre problématique a été formulée ainsi :

« Comment l'audit interne peut contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise ETRAG ? »

Et les sous-questions comme suit :

- ✓ Quelle est la démarche suivie pour mener une mission d'audit interne à ETRAG ?
- ✓ Quel est le rôle de l'audit interne dans le renforcement du contrôle interne et la gestion des risques au sein de l'entreprise ?
- ✓ Comment les pilotes processus de l'ETRAG perçoivent-ils le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

1.3 Méthodologie de l'étude

Afin de répondre à notre problématique, une étude qualitative visant à analyser le rôle de l'audit interne sur la performance de l'entreprise ETRAG implique des entretiens semi-structurés avec des parties prenantes clés comme le responsable d'audit interne et les pilotes processus. Ces entretiens permettent d'explorer en profondeur les perceptions et pratiques liées à l'audit interne et à la performance, implique aussi autres méthodes de collecte de données telles que : l'analyse des documents interne de l'entreprise et l'observation.

1.4 Annonce du plan

Dans le but d'atteindre les objectifs fixés, nous avons adopté une approche combinant une recherche bibliographique et théorique sur l'audit et la performance d'entreprise, ainsi qu'une étude empirique mène au sein de l'ETRAG. La structure de rédaction comprend trois chapitres :

Le premier chapitre présente les concepts d'audit et de performance d'entreprise. Il vise à clarifier ces notions en fournissant leurs différentes définitions, objectifs et métiers associés, ainsi que d'autres concepts connexes tels que la gouvernance d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques.

Le deuxième chapitre expose le cadre méthodologique en deux parties. La première détaille la méthodologie de travail, le type d'étude, le raisonnement, le paradigme, la population et l'échantillon. La seconde partie est consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil.

Enfin, le troisième chapitre traite des étapes des missions d'audit interne réalisées chez ETRAG et présente les résultats de l'étude empirique.

CHAPITRE I :
L'AUDIT INTERNE ET LA PERFORMANCE
DE L'ENTREPRISE (APPROCHE
THEORIQUE)

Introduction

Ces dernières années, la croissance des risques au sein des économies nationales et les défaillances de plusieurs entreprises ont mis en évidence la nécessité impérieuse de développer des outils de pilotage et de contrôle de plus en plus performants. Le bon fonctionnement de toute organisation exige que les dirigeants aient une parfaite maîtrise de son environnement interne, impliquant un suivi approprié des opérations effectuées et l'utilisation des moyens adéquats. La création d'un service d'audit interne s'impose au sein des organisations, et il est crucial que sa performance efficace soit reconnue.

L'amélioration de l'efficacité des opérations et des procédures devient impérieuse pour la survie des entreprises. L'audit interne se présente comme un outil de contrôle interne permettant à l'entreprise d'assurer la maîtrise de ses activités et d'améliorer ses performances. Ceci contribue à limiter les risques susceptibles d'affecter son fonctionnement ou de compromettre l'atteinte de ses objectifs.

Le présent chapitre est structuré en deux sections distinctes :

Dans la première, une revue de littérature sera présentée.

La seconde section sera consacrée aux définitions des deux concepts de l'audit interne et de la performance de l'entreprise, ainsi qu'à quelques notions liées à eux (Approche conceptuelle).

Section 01 : Étude des pratiques managériales précédentes liées à la contribution de l'audit interne dans la performance de l'entreprise (revue de la littérature) :

L'organisation et la pratique actuelles de l'audit interne découlent de la nécessité des directions générales de contrôler leur entreprise, face à sa taille croissante, à l'augmentation des données, à la pression environnementale et à la multiplication des centres opérationnels à travers différents pays. Pour comprendre cela, nous commencerons cette section en examinant les recherches antérieures abordant la corrélation de l'audit avec la performance, puis l'impact de l'audit sur l'amélioration de la performance, ainsi que les difficultés auxquelles l'audit interne peut être confronté :

1.1 La relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise :

L'article empirique de Cherchall, R., H., et Langfield-Smith, K. (1998) explore une variété de techniques de gestion, comme l'amélioration des systèmes de qualité, des processus existants et leur intégration. De plus, il examine diverses pratiques de comptabilité de gestion telles que les techniques traditionnelles, le benchmarking, le calcul des coûts par activité et les mesures de performance équilibrées. En utilisant une approche systémique basée sur l'analyse de clusters, l'étude démontre que les organisations les plus performantes tirent profit de combinaisons spécifiques de techniques de gestion et de pratiques comptables en fonction de leurs priorités stratégiques. Ces résultats soulignent l'importance cruciale d'une approche holistique qui intègre judicieusement différentes techniques et pratiques de gestion, y compris en comptabilité et audit interne, afin de soutenir la stratégie et d'améliorer la performance globale de l'organisation.

L'article de Mihret, D. G., & Yismaw, A. W. (2007) met en lumière la relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise à plusieurs niveaux :

- Un audit interne efficace démontre une prestation de service efficace et efficiente, stimulant ainsi la demande pour des services d'audit interne améliorés.
- L'efficacité de l'audit interne contribue significativement à l'efficacité de chaque entité auditée ainsi qu'à celle de l'organisation dans son ensemble.
- Une qualité élevée de l'audit interne garantit l'adéquation des procédures et opérations des entités auditées, améliorant ainsi leur efficacité et celle de l'organisation globale.

- Les recommandations de l'audit interne sont essentielles pour la gestion des organisations gouvernementales, favorisant l'amélioration de leurs opérations.

Dans ce qui suit, en 2018, DADA Raphael Adekola et autres ont souligné que la relation entre l'audit interne et la performance organisationnelle se situe à plusieurs niveaux tels que :

- L'efficacité du contrôle pour la détection et la prévention des activités frauduleuses, qui est la fonction de l'unité d'audit interne, contribue à la performance financière et non financière d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée.
- Un audit interne de qualité axé sur l'amélioration des rapports financiers par le biais du respect des normes contribue à une gouvernance d'entreprise et une communication financière efficace.
- L'audit interne fournit des analyses, des évaluations, des recommandations et des informations concernant toutes les activités examinées, ce qui permet d'améliorer les procédures et opérations.
- Les recommandations de l'audit interne sont importantes pour la gestion des organisations gouvernementales, permettant d'améliorer leurs opérations.

L'étude conclut que l'efficacité du contrôle de détection et de prévention des fraudes par l'audit interne contribue à la performance financière et non financière d'une organisation.

Elle recommande le recrutement de personnel qualifié pour l'unité d'audit interne et un examen régulier du système de contrôle interne.

En 2012, Pizzini M, Shu Lin, et Ziegenfuss D. ont souligné dans leur étude que la qualité et la contribution de l'audit interne ont un impact important sur les délais d'audit, influençant ainsi la célérité de la publication des données financières. Une fonction d'audit interne efficace, intégrée au processus d'audit externe, contribue donc à améliorer la performance globale de l'entreprise en matière de rapports financiers.

En 2019, Tuan, N., Manh, N., & Quyen, N. ont publié une étude portant sur l'effet de la qualité de l'audit sur la performance des entreprises cotées à la Bourse de Hanoï au Vietnam. L'analyse statistique a été réalisée à partir des données de 228 entreprises cotées, utilisant les logiciels SPSS et Smart PLS. Les conclusions révèlent que la qualité de l'audit impacte positivement la performance financière des entreprises cotées à la Bourse de

Hanoï, en particulier en améliorant leur rentabilité et leur croissance. L'étude met également en évidence l'influence positive de la qualité de l'audit sur la satisfaction des employés et la fidélité des clients, ces derniers contribuant également à la performance financière. Ainsi, les entreprises bénéficiant d'audits de meilleure qualité ont tendance à avoir des employés plus satisfaits et des clients plus fidèles, ce qui se traduit par une meilleure rentabilité globale.

En 2013, Ebrahim Mohammed Al-Matari, Abdullah Kaid Al-Swidi, et Faudziah Hanim ont réalisé une étude proposant un cadre de recherche visant à évaluer l'impact des caractéristiques de l'audit interne sur la performance des entreprises. Les auteurs soulignent le rôle crucial de l'audit interne dans l'application des systèmes comptables et l'évaluation du travail du département, considéré comme essentiel pour la comptabilité d'entreprise. L'article identifie quatre aspects clés de l'audit interne susceptibles d'influencer la performance globale :

Les compétences du responsable de l'audit interne

La taille de l'équipe d'audit interne

L'expérience de l'équipe d'audit interne

Les compétences de l'équipe d'audit interne

Les auteurs se fondent sur la théorie de l'agence et la théorie de la dépendance aux ressources pour formuler l'hypothèse d'une corrélation positive entre ces caractéristiques et la performance de l'entreprise. L'article soutient que ces aspects de l'audit interne contribuent à améliorer la qualité du contrôle interne, la gestion des risques, et la fiabilité des rapports financiers, ce qui devrait se traduire par une meilleure performance globale de l'entreprise.

1.2 La contribution d'audit interne dans la performance d'entreprise

Afin d'acquérir une compréhension approfondie, de positionner notre travail et de présenter l'état actuel des connaissances, des méthodes et des conclusions dans le domaine de l'audit interne ainsi que des concepts qui y sont associés, nous avons passé en revue plusieurs articles couvrant les concepts de notre thématique, intitulée "La fonction de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Cas de l'entreprise EPE/ETRAG/SPA".

Dans ce contexte, nous examinons attentivement divers articles scientifiques peuvent être cités, les voici :

En 2021, Mme BELLAHA Hadjer, dans le cadre de sa recherche doctorale intitulée « La contribution du contrôle interne et de l'audit à la performance de l'entreprise : Fondement théorique et validation empirique dans le contexte algérien », met l'accent sur l'importance de la fonction de l'audit interne en tant qu'élément essentiel du système de contrôle interne. Elle souligne la nature intégrante de l'audit interne et ses interventions organisées et méthodiques, permettant ainsi une contribution continue à l'amélioration du dispositif de contrôle interne et à sa promotion à travers toutes les fonctions de l'entreprise. Une méthodologie qualitative a été appliquée pour cette étude, à travers Un sondage par questionnaire a été réalisé auprès d'un échantillon de 71 entreprises, impliquant l'ensemble des cadres comptables, financiers et auditeurs des entreprises sélectionnées. 38 entreprises situées dans différentes willayas du pays ont été interrogé par interview, et en raison des contraintes imposées par la pandémie du Coronavirus et les mesures de distanciation sociale, Pour faciliter ces entretiens, la téléconférence via « ZOOM » a été utilisée pour interroger 13 autres entreprises, et de 20 questionnaires envoyés par e-mail, mais seules 12 entreprises ont répondu, Au total, des données ont été recueillies auprès de 63 entreprises, représentant un taux de réponse réel de 88 %. Les résultats montrent que les entreprises algériennes accordent une grande importance à la fonction d'audit interne dans la gestion de leurs affaires dans le but d'améliorer les performances et d'assurer la compétitivité. Elle en ressort que l'audit est crucial pour assurer la gestion des risques à travers leurs évaluations et les recommandations formulées. Il est donc évident que, tout comme les autres fonctions de l'entreprise, l'audit contribue incontestablement au développement des performances et à la création de valeur de l'entreprise en tant que veille critique sur la qualité du contrôle interne.

En 2018, BELKACEMI FADHILA et BENYAKHLEF KAMEL ont travaillé sur l'apporte de l'audit interne à la performance des entreprises économiques industrielles algériennes L'étude a porté sur 30 entreprises publiques et privées dotées de la structure Audit, à travers une enquête basée sur le traitement de questionnaires pour pouvoir vérifier cet apport, ils ont testé et analysé quelques paramètres d'impact : Indicateurs de Résultat, Indicateurs de Gestion, Indicateurs D'impact.

Les résultats de cette étude établissent une corrélation directe ou indirecte entre l'amélioration des performances des entreprises et l'évolution du niveau d'audit interne. Une part significative de cette amélioration est associée à un audit interne de niveau élevé, tel que l'audit de management et de stratégie. En revanche, l'application de l'audit de conformité-régularité est pratiquement constatée.

En 2019, SAHNOUNE Mustapha et BEDOUI Samia ont publié un article examinant la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ils ont choisi l'étude de cas sur une entreprise publique prospère dans le secteur laitier en Algérie -LAITERIE TELL-.

Les résultats de leur analyse documentaire confirment que l'audit interne, en tant que vigie critique de la qualité du contrôle interne, joue un rôle incontestable dans le développement de la performance et la création de valeur de l'entreprise de la même manière que les autres fonctions de l'entreprise, cela se fait par le traitement des dysfonctionnements et la réduction de leur impact financier et sur l'image de l'entreprise.

Dans leur article intitulé "Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration du fonctionnement de l'hôpital public en Algérie : cas de l'EPH BOGHNI" (KEBBAL SABRINA & MOKRANI ABD EL KRIM, 2019), les auteurs cherchent à examiner comment l'audit peut être considéré parmi les techniques et les outils favorisant l'amélioration de la gestion, de la performance et de la maîtrise des coûts au sein de l'hôpital public. Cette étude repose sur une approche qualitative visant à identifier les dysfonctionnements organisationnels en vue de proposer des améliorations. Des entretiens ont été réalisés avec le directeur de l'EPH ainsi que les chefs des départements, accompagnés d'observations directes et de l'analyse des indicateurs sélectionnés. Selon les résultats obtenus, l'audit a pour objectifs de vérifier si les activités et les procédures sont suivies, si les ressources sont utilisées de manière efficiente et économique, et si les objectifs de l'organisation sont atteints en exploitant simplement la documentation et l'information produites à l'intérieur de l'hôpital lui-même.

En 2020, TOUIL Nour el Houda s'est engagé dans une étude visant à approfondir l'étude de l'audit interne et son rôle dans l'amélioration de la performance de l'entreprise aussi de faire ressortir l'importance crucial de la mise en œuvre et du suivi des recommandations de l'audit interne dans la contribution de l'amélioration de la performance de l'entreprise, en se concentrant particulièrement sur le cas d'ATM Mobilis, et pour y parvenir, elle a

procédé à une analyse de la méthodologie de la mission d'audit et le suivi de la réalisation des recommandations élaborés après la mission. Les résultats qu'elle obtenus indiquent que la fonction d'audit interne, en tant que pilier de l'entreprise, a pour mission d'identifier les risques, de les étayer, et de proposer des solutions à travers les recommandations émises à la suite de la mission d'audit interne. Elle a également été constaté que l'audit interne apporte une réelle valeur à l'amélioration de la performance de Mobilis en garantissant la qualité des informations, ce qui permet une meilleure gestion des risques associés à leurs différentes activités et aide les décideurs à prendre des décisions éclairées.

En 2017, Yahiat Houssam Tahar a assisté et participé aux différentes étapes d'une mission d'audit de la fonction gestion des stocks au sein de SONATRACH, Son objectif était de comprendre l'impact de l'audit interne sur ce processus. Cette étude met en lumière le rôle crucial de l'audit interne dans l'amélioration et la sécurisation de la gestion des stocks au sein de l'entreprise. Il a été démontré que l'audit interne influe significativement sur l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne, contribuant ainsi à la réduction des risques liés aux activités de l'entreprise. Cette étude est basée sur une méthode qualitative s'est appuyée sur des entretiens approfondis avec les personnes auditées, ainsi que sur la vérification et la comparaison des informations collectées avec la réalité opérationnelle. Les résultats obtenus indiquent que l'audit interne améliore l'efficacité de la gestion des stocks de SONATRACH en identifiant les anomalies, les points forts et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne en place. De plus, il contribue à la détection et à la gestion des risques opérationnels, et émet des recommandations dans le but de lever les dysfonctionnements et par conséquent contribuer à la création de la valeur ajoutée.

En 2018, Wadesango Newman et Makerevi Comfort, ont publié un article intitulé: « INVESTIGATING THE VALUE CREATION OF INTERNAL AUDIT AND ITS IMPACT ON COMPANY PERFORMANCE: African Sun Limited (ASL) ». Le but de cette étude était d'étudier la création de valeur possible d'une fonction d'audit interne efficace dans une organisation commerciale et l'impact de la création de valeur sur la performance. La recherche a adopté une méthode quantitative. S'est appuyée sur un échantillon de 25 membres du personnel (62,5 %) sélectionnés parmi les 40 membres du personnel ciblés du Département des finances, de la gestion et de l'audit. Les données ont été collectées à l'aide de questionnaires. Les résultats de cette étude mettent en lumière une

corrélation positive entre la fonction d'audit interne et la performance financière d'une organisation en termes de création de valeur économique. Aussi, en révélant que tous les facteurs, tels que le soutien de la direction, la compétence de l'audit interne, l'indépendance de l'audit interne, l'adhésion aux normes professionnelles et la présence d'une charte d'audit, ont été identifiés comme des conditions préalables à l'efficacité de l'audit interne.

Dans le même sens mais cette fois au Cameroun, BEN BOUBAKARY en 2020 a réalisé une étude visant à analyser la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière des entreprises publiques et parapubliques (EPP). Cette analyse s'est concentrée sur l'impact de certaines caractéristiques de l'audit interne sur l'amélioration de la performance des EPP camerounaises. Pour ce faire, une approche méthodologique quantitative a été adoptée, impliquant une enquête menée auprès de 80 EPP. Les résultats de l'étude démontrent que des éléments tels que la taille du service d'audit interne, les qualifications des auditeurs, leur niveau d'expérience et leur degré d'indépendance ont une influence positive et significative sur l'amélioration de la performance financière des EPP camerounaises. Selon l'étude, si la fonction d'audit interne présente ces caractéristiques, elle pourrait améliorer la performance financière des EPP dans 96,8 % des cas.

En 2019, Es-sahli EL HARCHAOUI a exploré les enjeux et l'importance de l'audit interne en tant qu'outil au service de la gouvernance d'entreprise et a analysé sa contribution à l'amélioration de la performance des processus. Ses travaux révèlent que le processus d'audit peut être considéré comme un moyen efficace de surveiller et d'appréhender les risques auxquels l'entreprise est confrontée, contribuant ainsi à une gouvernance efficiente. La fonction d'audit interne s'inscrit de manière indissociable au sein du système de gouvernance global, et le comité d'audit joue un rôle crucial dans la garantie de la fiabilité de cette fonction en exerçant un contrôle et une surveillance adéquats.

En 2019, un article intitulé "L'impact de l'audit interne sur la performance des petites et moyennes entreprises au Maroc" a été publié par Lamia Al-Bahlouli, Mahjoubia Massoud et Abdelmajid Saleh Al-Din. L'objectif de cet article est de mettre en avant le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance des PME marocaines. Il met en évidence les divers obstacles qui entravent l'adoption de la fonction d'audit interne par ces entreprises.

L'étude basée sur une revue de littérature révèle que l'audit interne joue un rôle dans la consultation des dirigeants lors du processus décisionnel des petites et moyennes entreprises. De plus, il peut être crucial en les aidant à identifier et à maîtriser les risques en proposant des mesures d'atténuation, intégrées au système de contrôle interne comprenant la prévention, la détection et la protection.

En 2020, BENGRICH Mustapha et EL GHADOUIA Mohamed ont publié un article intitulé "Étude de l'influence de l'audit interne sur la performance globale des entreprises de la région SOUSS MASSA au Maroc". Cette étude emploie une approche quantitative pour examiner la contribution de l'audit interne à la performance des entreprises en analysant la relation entre les caractéristiques de l'audit interne et la performance globale. L'échantillon initial, composé de 100 moyennes et grandes entreprises bien structurées de la région SOUSS MASSA, a été constitué grâce à une méthode d'échantillonnage non probabiliste "à priori". Soixante entreprises ont participé à l'étude, tandis que les autres ont décliné l'invitation à répondre au questionnaire. Les résultats démontrent que les caractéristiques de l'audit interne peuvent influencer positivement la performance globale de l'entreprise. Ces résultats ont été catégorisés en deux types de réponses : le premier type suggère que la qualification du responsable de l'audit interne et la qualification de l'audit interne ont un impact significatif et positif sur la performance sociale. Le deuxième type indique que la taille, l'expérience et la qualification de l'audit interne contribuent à améliorer la performance économique.

1.3 Les défis liés à la fonction d'audit interne

L'étude de Christie J. O'Loughlin et Jodi Swauger offre un aperçu des résultats de l'édition 2015 de l'enquête du CBOK sur la pratique de l'audit interne en ce qui concerne les programmes d'assurance et d'amélioration qualité (QAIP). Elle évalue le niveau de conformité de l'audit interne aux normes professionnelles en la matière. Les conclusions de l'enquête de 2015 du CBOK révèlent des écarts significatifs et préoccupants entre les normes professionnelles et les pratiques réelles sur le terrain. Leur étude met en lumière que malgré un large soutien aux normes de qualité obligatoires, la pratique de l'audit interne continue de présenter d'importantes divergences par rapport aux normes établies. Ces écarts peuvent avoir des conséquences significatives sur la profession d'audit interne et ses parties prenantes.

En 2020, Daniel Botez et Anatol Méléga ont rédigé un article intitulé "INTERNAL AUDIT - ACTUALITIES AND CHALLENGES", qui examine le rôle essentiel de l'audit interne en Roumanie dans la gestion des entreprises et des entités d'intérêt public. Ils le considèrent comme la troisième ligne de défense dans la gestion des risques, après la gestion opérationnelle et les fonctions de gestion des risques et de conformité. L'article analyse également l'impact de la numérisation et des nouvelles technologies sur la profession d'auditeur interne, concluant que celles-ci offrent à la fois des défis et des opportunités pour les auditeurs internes. Pour s'adapter à ces évolutions, l'audit interne doit revoir ses méthodologies, promouvoir l'analyse des données et mettre en place un audit continu en temps réel. Ces avancées technologiques contribueront à améliorer l'efficacité opérationnelle, ainsi que la qualité du contrôle et de l'information.

Un an auparavant, en Roumanie, Cristina Gabriela COSMULESE et Ec. Mihaela - Ionela SOCOLIUC ont rédigé un article intitulé "THE CHALLENGES OF INTERNAL AUDIT, BETWEEN TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT AND NEW SKILLS". Cet article aborde les défis auxquels l'audit interne est confronté dans un contexte de développement technologique rapide et de mondialisation des marchés. Il met en lumière la nécessité pour l'audit interne d'évoluer afin d'aider les organisations à comprendre et à gérer les risques liés à l'automatisation, à atteindre des résultats mesurables et à continuer à innover pour apporter une valeur ajoutée. L'article souligne l'importance pour les auditeurs internes de maîtriser les techniques informatiques et les innovations, ainsi que de rester informés des évolutions réglementaires, afin de fournir des services de haute qualité. Il présente également l'évolution historique de la profession d'audit et met en avant le rôle central des normes, des directives et des standards professionnels.

1.4 Constat

Nous pouvons résumer les résultats obtenus dans ces études managériales précédentes de la manière suivante :

L'audit interne fait face à plusieurs défis majeurs comme le respect des normes professionnelles comme révèle l'étude de Christie J. O'Loughlin et Jodi Swauger (2015) des écarts significatifs entre les normes professionnelles en matière de programme d'assurance et d'amélioration qualité (QAIP) et les pratiques réelles, ce qui peut avoir des conséquences importantes pour la profession d'audit interne et ses parties prenantes. Et aussi l'adaptation aux évolutions technologiques présentent à la fois des défis et des

opportunités pour les auditeurs internes. Pour s'adapter, l'audit interne doit revoir ses méthodologies, promouvoir l'analyse de données, mettre en place un audit continu en temps réel et développer de nouvelles compétences pour les auditeurs, ce qui améliorerait l'efficacité opérationnelle et la qualité du contrôle et de l'information (Botez et Méléga, 2020), etc. Des écarts importants persistent entre les bonnes pratiques préconisées et leur application réelle sur le terrain.

De nombreuses études empiriques, dans différents contextes, mettent en évidence un lien positif entre l'efficacité de l'audit interne et la performance des entreprises, à la fois financière (rentabilité, croissance, etc.) et non financière (satisfaction des parties prenantes, qualité de l'information, etc.), notamment :

Les études de Cherchall et Langfield-Smith en 1998, soulignent l'importance d'intégrer diverses techniques de gestion et de comptabilité, y compris l'audit interne, pour améliorer la performance globale des organisations. Un audit interne efficace stimule la demande pour des services améliorés, contribue à l'efficacité organisationnelle, et améliore les opérations auditées grâce à des recommandations cruciales (Mihret et Yismaw, 2007). En détectant et en prévenant les fraudes, l'audit interne de qualité renforce la gouvernance et la communication financière, tout en améliorant les procédures (DADA Raphael Adekola et al., 2018). Une fonction d'audit interne intégrée réduit les délais d'audit, accélérant ainsi la publication des données financières (Pizzini et al., 2012). La qualité de l'audit interne améliore la rentabilité et la croissance des entreprises cotées, en influençant positivement la satisfaction des employés et la fidélité des clients (Tuan et al., 2019). Enfin, les compétences et l'expérience de l'équipe d'audit interne sont cruciales pour améliorer la qualité du contrôle interne, la gestion des risques et la fiabilité des rapports financiers, contribuant ainsi à une meilleure performance globale (Al-Matari et al., 2013).

L'audit interne joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance d'une entreprise en s'attaquant à plusieurs leviers clés. Il contribue au renforcement du contrôle interne et de la gestion des risques, à l'optimisation des processus opérationnels et à la résolution des dysfonctionnements organisationnels. Son efficacité et son impact sur la performance dépendent de plusieurs facteurs essentiels, tels que les compétences de l'équipe d'audit, sa taille, son indépendance vis-à-vis de la direction, le respect des normes professionnelles et le soutien de la direction.

L'audit interne joue un rôle crucial dans la gouvernance d'entreprise en évaluant et en promouvant la qualité du contrôle interne, la fiabilité des informations financières et la gestion des risques. Les études de cas présentées montrent concrètement comment l'audit interne peut améliorer des processus spécifiques, tels que la gestion des stocks et la maintenance, et ainsi créer de la valeur pour l'entreprise.

En synthèse, un audit interne de qualité, soutenu par la direction et menant à des recommandations pertinentes mises en œuvre, contribue à renforcer les contrôles, à optimiser les processus et à améliorer l'efficacité opérationnelle des différentes entités d'une organisation. Ce faisant, il joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Notre recherche, qui vise à améliorer la performance de l'entreprise « ETRAG » par le biais de l'audit interne, se distingue par son approche originale fondée sur une étude de cas concrète. Celle-ci met en lumière l'efficacité de la mission d'audit interne et de son système processuel au cœur même de l'organisation. Nous avons participé à une mission d'audit de processus de maintenance afin d'appréhender en profondeur cette fonction, en ayant recours à une méthodologie qualitative. Notre démarche contribuera à enrichir la littérature existante en fournissant des résultats empiriques solides sur le rôle crucial de l'audit interne dans l'amélioration de la performance des entreprises.

Section 02 : Approche conceptuelle de l'audit interne et de la performance

1.1 Audit interne

1.1.1 Évolution historique

De nombreux auditeurs font remonter l'origine de l'audit à l'époque sumérienne, où les premières traces de contrôle se trouvent lorsque les magasins vérifient que le nombre de sacs de grains entrants dans les magasins correspondait au nombre de sacs de grains livrés par les fermiers (Vlaminick, 1979).

Le mot « audire » vient du latin. Il tire son origine du verbe entendre ou écouter. Ce terme a été utilisé par les Romains pour désigner le contrôle des provinces par l'empereur. Ce contrôle a pris cette signification car peu de gens à cette époque étaient capables de lire et d'écrire et que les contrôles se faisaient exclusivement par parole.

Au début du 19^{ème} siècle, les Anglo-Saxons ont développé ce contrôle avec la création du premier cabinet d'audit à Londres. Ce dernier a été chargé d'identifier les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organisations qu'il examine. En ce qui concerne les États-Unis, la révolution industrielle a conduit à l'adoption des techniques de gestion des coûts, de la production et des ratios d'exploitation. Ceux-ci ont joué un rôle important dans le développement de la profession comptable. C'est là que les entreprises américaines ont commencé à ressentir la nécessité de mécanismes de détection de la fraude et de la responsabilité financière, et les investisseurs ont commencé à compter de plus en plus sur les rapports financiers (Khelassi Reda, 2005, P : 21).

Ensuite, après la crise économique de 1929, l'audit est devenu obligatoire aux États-Unis. À cet effet, la Securities and Exchange Act de 1934 a créé la Securities and Exchange Commission (SEC), qui est chargée de diffuser les normes comptables et de préciser les tâches de surveillance des auditeurs. Ainsi, le Statement on Auditing Process (SAP) N°1 de l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) a été publié en octobre 1939 et les auditeurs ont été tenus d'examiner les inventaires et de confirmer les créances. Par conséquent, les auditeurs ont été chargés de vérifier l'entité de l'entreprise.

Aux Etats-Unis d'Amérique, Le développement de l'audit interne a été favorisé par la fondation de l'Institute of Internal Auditors (IIA) en 1941, qui avait pour objectif de promouvoir l'audit interne et d'améliorer la compétence professionnelle et technique des auditeurs internes par le biais de recherches et de formations professionnelles.

Cette fonction a été évoluée en France entre 1965 et 1970. La croissance de l'association française du contrôle interne est liée à sa transformation en 1995 en l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), une association affiliée à l'IIA.

L'audit interne est devenu obligatoire en Algérie dès 1988 grâce à la loi 88/01, qui stipule que « les entreprises publiques et économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes « audit d'entreprise » et d'améliorer, d'une manière constante, leurs processus de fonctionnement et de gestion ».

Les professionnels, en particulier les adhérents de l'Association des Auditeurs et Consultants Internes Algériens (AACIA), ont fortement recommandé cette obligation légale qui a été abrogée en 1995 puis devenue ensuite facultative. L'AACIA a réussi à susciter l'intérêt des managers nationaux et a commencé une tentative de légitimation de ses rôles au profit uniquement des entreprises algériennes.

L'étude AACIA/Deloitte de 2005/2006 a révélé que l'audit interne en Algérie suit une tendance à évoluer vers le changement qualitatif. En particulier, la privatisation des entreprises publiques et économiques a créé un besoin d'accroître de contrôle sur la performance des entreprises.

1.1.2 Référentiel de l'audit interne

IIA: « institute of Internal Auditors »

« Est une association professionnelle internationale Fondé en 1941. L'IIA est le porte-parole au niveau international de la profession de l'audit interne ; il en est l'autorité et la référence reconnue et le principal défenseur et éducateur. Les membres travaillent dans les secteurs de l'audit interne, de la gestion des risques, du gouvernement d'entreprises, du contrôle interne, de l'audit des technologies de l'information, de l'éducation et de la sécurité ».

IFACI : « L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne »

« Fondée en 1965 sous le statut associatif qui regroupe plus de 6700 professionnels de l'audit, du contrôle interne, et plus généralement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. L'IFACI est affilié à THE IIA, un réseau mondial représentant plus de 225 000 professionnels. »

- **Mission IFACI**

En tant qu'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, des organisations professionnelles, des institutions réglementées et des régulateurs, l'IFACI acteur majeur dans le développement des métiers de l'audit et du contrôles internes. L'IFACI contribue activement à cette évolution en représentant les métiers de l'audit et du contrôle internes, en favorisant le partage des meilleures pratiques, et en œuvrant pour la professionnalisation des acteurs et des organisations

A.A.C.I.A : « Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens »

Depuis sa fondation en juillet 1993, l'AACIA a multiplié les initiatives visant à soutenir les entreprises algériennes, conformément à ses objectifs statutaires qui consistent à promouvoir et développer la fonction d'audit interne en Algérie. Selon l'article 3 de ses statuts, l'AACIA est une personne morale de droit algérien, à but non lucratif, avec la pleine capacité d'atteindre les objectifs énoncés dans ses statuts. Ces objectifs incluent :

- La promotion et le développement de la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- La création et le maintien de liens entre les auditeurs pour favoriser la coopération et les échanges ;
- La proposition d'axes de formation et de perfectionnement en audit interne, la collecte et la diffusion de documentation sur l'audit interne ;
- La recherche et le développement des principes et des règles méthodologiques conformes à la déontologie de la profession ;
- Ainsi que l'établissement et le maintien de relations étroites avec des associations nationales et étrangères partageant des objectifs similaires.

1.1.3 Définition de l'audit interne

- ✓ Selon **RENARD JACQUES** : (théorie et pratique de l'audit interne, 2009, P :72)

L'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations, en particulier en matière de comptabilité,
- Assurer la sécurité des opérations à la fois physique et comptable,
- Garantir l'intégrité du patrimoine,
- Évaluer l'efficacité des systèmes d'informations.

✓ **Selon l'IFACI**

« L'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires des tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées » (Ammar S, 2007, p 03).

✓ **Selon l'IIA**

D'après (SCHICK P, 2007, P : 05) la formulation officielle de la définition de l'audit interne, adoptée par l'IIA en 1999 approuvée le 21 Mars 2000 par le conseil d'administration de l'IFACI, est la suivante :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée, il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »

D'après cette définition on peut souligner les éléments suivants :

▪ **L'assurance**

L'audit interne doit être Le processus par laquelle l'organisation garantit la compréhension et la gestion appropriée des risques auxquels elle est confrontée. Cela implique ainsi une plus grande rigueur de la part des auditeurs internes.

- **Le conseil**

Il suppose une orientation vers le "client interne", induisant une diversité étendue de services fournis par les structures d'audit interne, fondée sur une utilisation optimale de leurs compétences et une flexibilité accrue dans l'exécution des missions.

- **La valeur ajoutée**

La présence de l'audit interne au sein d'une entreprise doit conduire à une amélioration substantielle, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, de ses activités. Selon cette définition officielle, l'activité d'audit interne est considérée comme créatrice de valeur ajoutée. Ses principales missions consistent à fournir des informations éclairantes sur les risques et les systèmes de contrôle interne aux directions générales et aux comités d'audit. De plus, l'audit interne est conçu pour être au service de l'ensemble de l'organisation, contribuant ainsi de manière effective à la gouvernance d'entreprise.

1.1.4 Objectifs de l'audit interne

L'audit interne se caractérise en tant que fonction de conseil et d'assistance, visant à identifier tous les processus mis en place par l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

Selon Jacques Renard (2009, P : 57), « l'audit interne ne doit pas uniquement effacer les erreurs ou vérifier les procédures comptables, mais, il est là pour faire des recommandations pour améliorer la performance de l'entreprise ».

Plusieurs auteurs suggèrent de catégoriser les objectifs de l'audit interne en fonction de leur focalisation sur la conformité aux règles et aux procédures, sur l'efficacité des choix opérés au sein de l'entreprise, ou sur la pertinence de la politique générale de l'entreprise.

- ✓ **La régularité**

Ce type d'audit peut également être appelé "audit de conformité", selon les juristes dans le cas de la conformité aux règles internes de l'entreprise ou aux dispositions légales et réglementaires, consiste à s'assurer des points suivants :

- L'application correcte des instructions de la direction générale, ainsi que des dispositions légales et réglementaires.

- La régularité des opérations de l'entreprise.
- Le fonctionnement normal des procédures et des structures de l'entreprise, garantissant la production d'informations fiables.
- Le bon accomplissement de la mission du système de contrôle interne sans défaillance.

L'auditeur interne, en se basant sur un référentiel, évalue le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles et fonctionnelles par rapport aux instructions internes et aux normes légales et réglementaires. En cas de déviations, il informe les responsables, analyse les causes, évalue les conséquences et propose des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche, toujours cruciale pour un auditeur interne, s'accompagne désormais d'une nouvelle approche, l'audit d'efficacité. (SCHICK pierre, 2007, p32).

✓ **L'efficacité**

À ce stade, L'auditeur interne ne vérifie pas seulement la conformité et la régularité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il exprime également la qualité de ses réalisations en termes d'efficacité et d'efficience.

L'auditeur cherche à identifier un écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, examinant ainsi la disparité entre le but défini et l'impact produit. De plus, il analyse les raisons de cet écart ainsi que les moyens possibles pour le réduire.

✓ **La pertinence**

(CHEKROUN M. 2013. p.23, 24), La pertinence relève de la responsabilité de la direction générale, car elle doit s'assurer de la mesure dans laquelle les choix effectués conduiront réellement aux effets recherchés. À ce niveau, l'auditeur interne examine l'entreprise dans son ensemble pour évaluer :

La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs définis par l'entreprise.

La qualité des orientations émises par la direction générale. La pertinence se mesure par l'écart entre le résultat souhaité et la capacité des moyens choisis à y parvenir.

Il convient de noter que chaque niveau d'objectif correspond à un type spécifique d'audit interne, à savoir :

- L'audit de régularité ou de conformité
- L'audit d'efficacité ou de performances
- L'audit de management

L'audit interne poursuit en permanence trois objectifs principaux :

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- Garantir à la Direction la mise en œuvre de ses politiques et directives ainsi que la qualité du contrôle interne.
- Assister les responsables concernés dans l'amélioration de leur niveau de contrôle et de leur efficacité, les aidant ainsi à se auto-contrôler.

1.1.5 Les types de l'audit interne

Divers types d'audit interne sont classés en trois catégories distinctes, à savoir : l'objectif de l'audit, le domaine concerné et le champ d'intervention de l'auditeur.

1.1.5.1 Types d'audit interne selon son objectif

1.1.5.1.1 L'audit de régularité ou de conformité

Il représente une approche simple et conventionnelle de l'auditeur, consistant à vérifier la conformité aux règles et procédures, aux organigrammes, aux circuits d'information, etc. Il s'agit d'une analyse comparative par rapport à un référentiel, autrement dit, la comparaison de la règle avec la réalité (IFACI & institut international de l'audit social, 1995, P : 26).

1.1.5.1.2 L'audit d'efficacité ou de performance

Il représente l'une des évolutions du rôle de l'auditeur interne, qui émet une opinion sur l'application des procédures et leur qualité. Cette approche s'est imposée au fur et à mesure que l'auditeur interne approfondissait son analyse pour identifier les causes. L'audit d'efficacité englobe les notions d'efficacité et d'efficience, d'où la pertinence de le désigner plutôt comme un audit de performance (RENARD J, 2006, P : 49).

1.1.5.1.3 L'audit de management

Il représente une nouvelle dimension évolutive de la fonction d'audit, atteignant le stade ultime de son développement. Il peut revêtir plusieurs aspects :

- Vérification de la conformité des politiques de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques émanant de celle-ci.
- Examen de la conception, de la transmission et de l'exécution des politiques tout au long de la chaîne hiérarchique.
- Audit du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation, particulièrement utilisé dans les filiales des groupes pour garantir le respect du processus stratégique défini par la maison mère (Renard J, 2009, P : 50).

1.1.5.2 Types d'audit interne selon le domaine concerné

1.1.5.2.1 Audit social

Il inclut l'audit appliqué à l'activité des organisations, à la gestion des ressources humaines qu'elles emploient ou impliquent, ainsi qu'aux relations sociales entre celles-ci et leur environnement (IFACI & Institut International de l'Audit Social, P : 29).

1.1.5.2.2 Audit qualité

La définition donnée dans l'ancienne norme ISO 9000 « l'audit qualité est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions requises et si celles-ci sont mises en œuvre de façon efficace ».

1.1.5.3 Types d'audit interne selon le domaine d'intervention de l'auditeur

1.1.5.3.1 L'audit financier

(MAIRESSE M P & OBERT R, 2009), définit l'audit financier comme un examen critique des informations comptables effectué par une personne indépendante et compétente en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers d'une entité.

Bien que l'audit financier puisse être effectué par un professionnel interne à l'entité, sa position interne ne lui permet pas de certifier les comptes de l'entreprise à des tiers, garantissant ainsi la sincérité et la régularité des informations comptables uniquement pour les besoins de la direction générale.

1.1.5.3.2 L'audit opérationnel

L'audit opérationnel englobe toutes les fonctions de l'entreprise, utilisant un ensemble des techniques de jugement et d'appréciation des opérations. En plus de se concentrer sur la fiabilité de l'information non comptable et la sécurité des actifs, son objectif principal est

d'évaluer l'efficacité des opérations et de vérifier le respect des politiques, le cas échéant, en évaluant également leur pertinence (DUBOIS F& al, 1984).

1.1.6 Le périmètre d'intervention de l'audit interne :

Les processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance d'entreprise sont les trois principaux périmètres d'intervention de l'audit interne.

1.1.6.1 L'audit interne et le contrôle interne :

1.1.6.1.1 Définition de contrôle interne

Selon SCHICK Pierre, 2007 : Le contrôle interne est « un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société. Il contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité »

La définition du contrôle interne dans un livre de référence, publié par la commission Treadway, également connue aux États-Unis sous le nom de COSO-report, est définie comme étant « le processus mis en place par la direction générale, la hiérarchie et le personnel d'une entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs » (Cf. Coopers&lybrand/ IFACI,1994).

- **Le référentiel COSO**

Qui signifie Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, est une commission à but non lucratif fondée en 1992. Le but était de créer une définition commune du contrôle interne ainsi qu'un système pour évaluer son efficacité. Ce cadre est connu sous le nom de modèle COSO, en référence au comité qui l'a créé.

1.1.6.1.2 La relation entre l'audit interne et le contrôle interne

Il est instructif de revisiter la définition de l'audit interne telle que présentée par l'IIA afin de mettre en évidence la responsabilité de l'audit interne en matière de système de contrôle interne.

Selon cette définition, « l'audit interne est une activité indépendante et objective fournissant à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, offrant des conseils pour les améliorer et contribuant à créer de la valeur ajoutée. Il assiste l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs en évaluant de manière systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, et en formulant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Il est évident, à partir de cette définition que le service d'audit interne, lorsqu'il est en place, a pour responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de contribuer à le maintenir à un niveau d'efficacité satisfaisant dans le champ couvert par ses missions.

L'audit interne est donc chargé d'évaluer et d'améliorer le contrôle interne en fournissant des recommandations et des conseils, et en instaurant une procédure pour suivre leur mise en œuvre et l'état d'avancement de leur application, tout en évitant une implication directe dans la mise en œuvre du dispositif.

Il rend compte à la direction générale des forces et faiblesses présentes dans le système de contrôle interne (SCI), contribuant ainsi à la création d'un contrôle interne de meilleure qualité.

JACQUES RENARD (2016) confirme également que le contrôle interne est le concept à partir duquel la fonction d'audit interne se définit, ayant pour objectif l'amélioration continue des contrôles internes de toutes natures.

Selon la norme internationale pour la pratique professionnelle de l'audit interne 2130 « contrôle » indique « L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité ainsi que son efficience et en encourageant son amélioration continue ». Ainsi, L'évaluation du contrôle interne réalisée par les auditeurs internes s'inscrit directement dans l'amélioration des processus de contrôle, contribuant de ce fait à la finalité globale de l'audit interne tel que défini par l'IIA. En conséquence, la direction de contrôle interne fait partie intégrant des départements soumis à l'audit interne.

1.1.6.2 L'audit interne et le management des risques :

1.1.6.2.1 Définition de management des risques

Le modèle COSO « Enterprise Risk Management (ERM) » définit le management des risques d'une organisation comme « Un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs, pris en compte dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation ainsi que dans toutes les activités et conçu pour identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation et gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque afin de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. »

Bien que distinctes, l'audit interne et le management des risques poursuivent un objectif commun pour l'entreprise : réduire les risques. Dans ce cadre, le gestionnaire des risques a pour responsabilités (PIERANDREI L, 2015) :

- Définir les risques en évaluant leur impact et leur probabilité.
- Élaborer des procédures de gestion des risques.
- Évaluer le programme de gestion des risques.
- Contribuer à la mise en place du programme de gestion des risques

1.1.6.2.2 Le rôle de l'audit interne dans le management des risques

La norme internationale pour la pratique professionnelle de l'audit interne 2130, "Management des risques", stipule que « l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration ». Les auditeurs internes, forts de leurs compétences et de leurs expériences diversifiées, sont bien positionnés pour jouer un rôle essentiel dans la gestion des risques au sein de l'entreprise. Étant donné la portée étendue de leurs fonctions et leur implication dans le processus global de pilotage, exclure la fonction d'audit interne du management des risques compromettrait sa réussite (REDING K& all, 2015).

Selon l'IIA (2004), le rôle principal de l'audit interne dans le processus de gestion des risques est de contribuer à garantir que les principaux risques de l'entreprise sont gérés de manière appropriée.

1.1.6.3 L'audit interne et la gouvernance d'entreprise

1.1.6.3.1 Définition de la gouvernance d'entreprise

Selon le rapport de Cadbury, la gouvernance d'entreprise est le système de direction et de contrôle d'une entreprise. La responsabilité de superviser la gouvernance de l'entreprise incombe au conseil d'administration. Les actionnaires participent à la gouvernance en choisissant des administrateurs et des vérificateurs aux comptes ainsi qu'en garantissant une structure de gouvernance efficace. La définition des objectifs stratégiques, la direction de la mise en œuvre de ces objectifs, la surveillance de la gestion des affaires et la reddition de comptes aux actionnaires sur leurs fonctions d'administrateurs font partie des responsabilités des administrateurs. Les actions du conseil sont soumises aux lois, aux réglementations et aux exigences des actionnaires lors des assemblées générales (Cadbury, 1992).

Définition de l'IFACI (2008) ; « Le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser Ses objectifs ».

L'Institute of Internal Auditor (IIA), la gouvernance d'entreprise est définie comme étant «la combinaison des processus et des structures mise en œuvre par le conseil d'administration afin d'informer, de diriger et de surveiller les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs ». (L'IIA, 2009)

1.1.6.3.2 Principes de la gouvernance d'entreprise

Il y a eu plusieurs tentatives ces dernières années pour identifier et expliquer les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise, tels que le rapport King (2002) :

- ✓ Discipline,
- ✓ Transparence,
- ✓ Autonomie,
- ✓ Reddition de comptes,
- ✓ Responsabilité,
- ✓ Justice et responsabilité sociale (RS).

Selon Gramling et al. (2004), la gouvernance d'entreprise comporte quatre composantes : l'audit externe, le comité d'audit, le management et la fonction de l'audit interne. La contribution de la fonction d'audit interne à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise peut être appréciée à travers les relations qu'elle entretient avec les trois autres composantes de la gouvernance d'entreprise.

1.1.6.3.3 Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise

D'après Ziani (2019), l'audit interne occupe une place prépondérante dans le système de gouvernance d'entreprise, et son fonctionnement doit être principalement opérationnel et indépendant de l'exécutif. Par ailleurs, le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise peut être évalué à trois niveaux distincts : la réduction des asymétries d'information, l'évaluation du système de contrôle interne et la gestion des risques.

✓ Réduction des asymétries d'information

L'audit interne contribue à minimiser les disparités d'information au sein de l'entreprise, favorisant ainsi une meilleure transparence et compréhension des activités par toutes les parties prenantes. Cela renforce la confiance des parties prenantes envers l'entreprise.

✓ Évaluation du système de contrôle interne

L'audit interne joue un rôle crucial dans l'évaluation et l'amélioration continue du système de contrôle interne de l'entreprise. En identifiant les faiblesses potentielles, il contribue à renforcer les mécanismes de contrôle, assurant ainsi une gestion plus efficace des opérations.

✓ Gestion des risques

L'audit interne est impliqué dans la gestion proactive des risques en évaluant les processus et en identifiant les zones vulnérables. En fournissant des recommandations pour atténuer les risques, il contribue à renforcer la résilience de l'entreprise face à des défis potentiels

1.2 Performance

1.2.1 Définition de la performance

La notion de performance est fréquemment utilisée dans la littérature et les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Mais il est très galvaudé dans le langage courant, ce qui le rend relativement ambigu. De plus, bien qu'il soit largement utilisé, il n'existe pas de définition ou de mesure précise ; elles dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie et du champ d'intérêt de l'utilisateur.

Le terme « performance » remonte au 13^{ème} siècle et provient du français ancien « parformer », qui signifie accomplir et exécuter. Le terme anglais « performance » a été utilisé pour la première fois à la fin du 15^{ème} siècle et dérive du verbe moyen anglais « to perform ». À partir du 19^{ème} siècle, le terme « performance » est utilisé au pluriel pour

décrire l'ensemble des résultats d'un cheval de course sur les hippodromes, par conséquent le succès remporté dans cette course (Merlin D.2015).

Selon le Dictionnaire Encyclopédique Essentiel Hachette 1992, vers la fin du 19ème siècle, ce terme s'étend à un sportif ou à une équipe sportive. Au début du 20ème siècle, l'analogie atteint les matériaux : le terme de performance, généralement utilisé au pluriel, s'applique aux indications chiffrées caractérisant les capacités d'une machine et désigne par extension, un rendement ou une fiabilité exceptionnelle.

La notion de performance est complexe, car elle dépend non seulement de la présence d'un décideur qui apprécie la performance, mais également de la perception et d'un modèle de causalité. Il peut exister plusieurs décideurs, chacun ayant ses propres critères et une vision particulière du modèle de causalité, ce qui rend difficile la définition précise de la performance. La variété des parties prenantes dans la vie d'une entreprise engendre une diversité de définitions de la performance, conduisant à la perception de la performance comme un concept subjectif. En conséquence, la performance est considérée comme un concept entièrement relatif.

Nous opterons pour les définitions les plus claires et détaillées parmi celles disponibles afin de garantir une compréhension approfondie de notre conception du concept de performance.

Selon (Philippe LORINO.2003) « la performance dans une entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-cout, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-cout) »

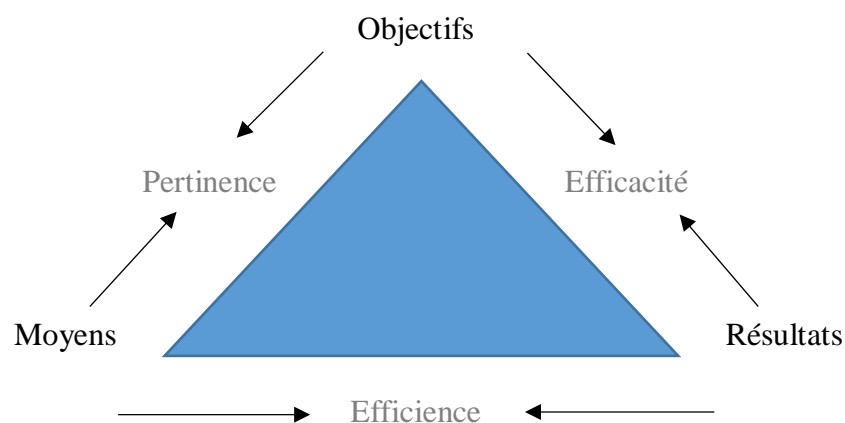
Ce concept peut être appréhendé dans un continuum, allant des considérations opérationnelles aux plus abstraites. D'un côté, la performance peut être vue comme une valeur ajoutée à un état initial, l'atteinte d'un résultat minimum requis, ou la réduction du non-désirable. De l'autre côté, elle peut représenter la combinaison d'efficience, d'efficacité, et du bien-fondé d'une organisation. Ainsi, la performance peut être comprise comme la réponse à un besoin, ni plus coûteuse ni moins satisfaisante en termes de quantité, de qualité, de coût, et de temps.

Par ailleurs. DORIATH en 2008 : affirment que : « Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation »

La performance, selon cet auteur, implique un jugement sur un résultat et sur la manière dont il est obtenu, en tenant compte des objectifs et des conditions de réalisation. Pour lui, la performance n'est valide que si elle peut être mesurée, et cette mesure va au-delà de la simple connaissance du résultat. Ainsi, l'évaluation de la performance se base sur la comparaison entre les résultats obtenus et les résultats souhaités. En résumé, la performance se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation.

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

Figure 1 : Le triangle de performance



Source : Gibert Patrick, « Le contrôle de gestion dans les organisations publiques », Editions d'Organisation, Paris, 1980.

1.2.2 Les composantes de performance

Afin d'assurer sa compétitivité, toute entreprise doit atteindre un niveau de performance qui la positionne avantageusement par rapport à ses concurrents, tant au niveau de sa stratégie que de son organisation. La performance d'une entreprise se définit par sa capacité à obtenir des résultats satisfaisants, conformes aux attentes. Il est utile de marquer que lorsqu'on dit performance, on dit efficacité, efficience et pertinence, en fonction du contexte spécifique.

✓ **L'efficacité :**

Elle est déterminée en fonction d'un objectif spécifique, elle indique à quel point l'objectif est atteint, et elle demeure entièrement indépendante des coûts. L'évaluation de l'efficacité ne prend en considération ni les frais de gestion ni les coûts de production (MALO J.L.et MATHE J.CH. 1998).

En peut dire l'entreprise est efficace lorsqu'elle se montre capable de réaliser les objectifs assignés, quels que soient les moyens disponibles, c'est-à-dire lorsque l'articulation entre les objectifs et les résultats réalisés nous donne le niveau d'efficacité.

✓ **L'efficience**

« On entend par efficience le rapport, entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour tout ensemble de ressources utilisées, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toutes qualité et quantité données de service » (BECOUR J-C& BOUQUIN H, 1996).

Donc l'efficience c'est l'atteindre les objectifs avec le minimum des moyen (ressources).

✓ **Pertinence :**

La pertinence démontre l'alignement stratégique des performances, c'est-à-dire que les résultats obtenus sont cohérents avec les objectifs stratégiques. Ainsi, elle met en relation les objectifs et les moyens.

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

1.2.3 Les objectifs de la performance

Selon CALLAT A, 2008 ; La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- ✓ Développer les produits innovants ;
- ✓ Récompenser les performances individuelles ;
- ✓ Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;

- ✓ Réduire les coûts de fabrication ;
- ✓ Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- ✓ Développer la créativité du personnel ;
- ✓ Améliorer le traitement des réclamations ;
- ✓ Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- ✓ Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- ✓ Identifier et évaluer les compétences –clés ;
- ✓ Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- ✓ Consolider et développer les savoir –faire.

1.2.4 Typologie de la performance :

Depuis plusieurs années, la performance est souvent abordée dans une logique plus globale que la simple appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.

Il existe plusieurs types de la performance à savoir : La performance interne, externe, organisationnelle et stratégique.

1.2.4.1 La performance interne

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

Les managers de l'organisation responsables de la performance se concentrent sur le processus d'atteinte des résultats, contrairement aux acteurs externes qui privilégient les informations relatives à la rentabilité. Afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise, ils sont chargés de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions concernant la valorisation des ressources internes et externes (Mammeri, M& Mezouar, N. 2013).

1.2.4.2 La performance externe

La performance externe fait généralement référence aux parties en relation contractuelle avec l'organisation. Elle s'adresse principalement aux actionnaires et aux organismes financiers et se concentre sur les résultats actuels et futurs.

Le tableau suivant peut être utilisé pour résumer la différence entre la performance interne et externe :

Tableau 1 : Tableau comparatif de la performance interne et *externe* :

Performance externe	Performance interne
Elle est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Elle est tournée vers les managers.
Elle porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Elle nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Elle enfante l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'action
Elle donne lieu à un débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORIATH B. et GOUJET C., « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3ème Édition, Dunod, Paris, 2007.P.173.

1.2.4.3 La performance organisationnelle :

D'après Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle englobe manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la méthode qu'elle adopte pour les accomplir. M. Kalika, professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle (MARIE C M, 2008) :

- le respect de la structure formelle,
- les relations entre les composants de l'organisation,
- la qualité de la circulation d'informations,

- la flexibilité de la structure

1.2.4.4 La performance stratégique

La performance stratégique est définie comme la capacité à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans la perspective est d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

1.2.5 Mesure de la performance

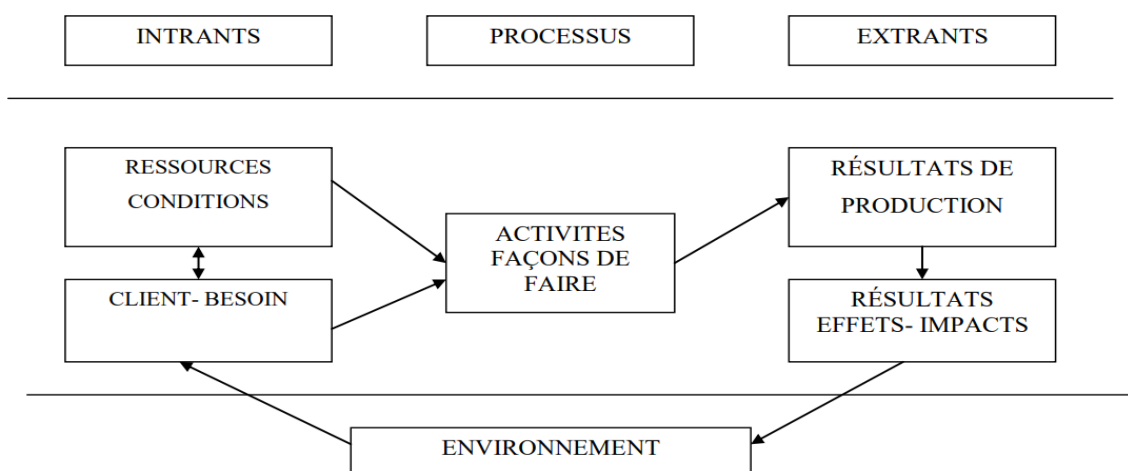
La notion de mesure de performance est relative. Lorsque l'on évalue une performance, il est essentiel de déterminer le référentiel par rapport auquel cette évaluation est effectuée, et surtout, sur quelles bases une comparaison peut être établie. La mesure peut être absolue ou relative. Dans le contexte d'une évaluation relative, les résultats obtenus sont évalués en comparaison avec des performances antérieures ou externes à l'entreprise.

La mesure de la performance est effectuée en utilisant des éléments mesurables et des indicateurs.

1.2.5.1 Les composantes mesurables de la performance

L'organisation, en tant que système, fournit un modèle riche pour cerner la multitude des objets de mesure de la performance, les classer en composantes et mesurer l'adéquation entre ces composantes. La relation existante entre les différentes composantes mesurant la performance est illustrée dans le schéma ci-dessous.

Figure 2: Les six composantes mesurables de la performance dans l'organisation



Source : VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2ème édition, Québec, 1999, p.101.

- **Les clients** : leurs besoins, leurs demandes de service et les occasions d'intervention ;
- **Les ressources/conditions** : des ressources financières, humaines, matériels et informationnelles et les conditions structurelles, les fournisseurs et les partenaires ;
- **Les processus** : Les activités et leurs mécanismes de fonctionnement ;
- **Les résultats de production** : Les réalisations et l'utilisation des services ;
- **Les résultats effets-impacts** : Les effets spécifiques sur les clients, les retombées et les impacts plus généraux sur l'organisation et sur l'environnement
- **L'environnement** : le contexte, les possibilités d'intervention et les facteurs externes.

1.2.6 Les indicateurs de la performance

1.2.6.1 Définition

(LORINO (P), 2001) Un indicateur est une information ou un ensemble d'information cruciales pour aider le décideur à évaluer une situation. Son rôle est d'évaluer les progrès vers l'atteinte d'un objectif organisationnel ou opérationnel, tout en tenant informés les responsables de l'entité sur l'évolution des activités, Il est donc essentiel de choisir avec soin les indicateurs capables de corriger la situation actuelle et de planifier pour l'avenir. Un indicateur qualitatif devrait être capable de :

Établir des objectifs reflétant les buts préalablement définis.

Comprendre et analyser les accomplissements obtenus.

Orienter les décisions des gestionnaires afin d'améliorer la performance.

1.2.6.2 Catégories d'indicateurs

MUGIN, Y en 2004 distingue trois catégories d'indicateurs : Les indicateurs d'activité ou de production, les indicateurs de moyen et les indicateurs d'efficacité

✓ Les indicateurs d'activité ou de production

Ces indicateurs servent à évaluer directement le produit du processus productif du service, désigné comme résultat intermédiaire par rapport au résultat final. L'indicateur d'activité surveille mensuellement le chiffre d'affaires et sa variation par rapport au même mois de

l'année précédente, tandis que l'indicateur de production l'analyse de manière mensuelle par rapport au mois précédent de la même année. Ils permettent de mesurer l'évolution de la masse salariale en comparaison avec le chiffre d'affaires

✓ **Les indicateurs de moyens**

Il s'agit de définir la quantité ou le coût des ressources utilisées dans la prestation du service (comme les heures de travail pour fournir les services...). Ces mesures sont principalement utiles d'un point de vue opérationnel, et les convertir en termes monétaires est souvent indispensable pour permettre des comparaisons.

✓ **Les indicateurs d'efficacité**

Les indicateurs d'efficacité sont classés avec les précédents indicateurs, mais leur nature est très différente. Dans la mesure où l'efficacité est bien le rapport entre les réalisations et les objectifs qui ont été définis, ils mesurent le taux d'atteinte des objectifs. Un indicateur de performance doit avoir la capacité de :

- Établir des objectifs concrets reflétant les aspirations préalablement définies ;
- Évaluer les accomplissements par rapport à ces objectifs ;
- Comprendre et analyser les résultats obtenus ;
- Guider les décisions du gestionnaire en vue d'améliorer la performance.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons commencé notre exploration en examinant les recherches antérieures sur la contribution de l'audit interne à la performance des entreprises pour recueillir des informations pertinentes pour notre propre recherche.

Ces dernières années, l'audit interne s'est imposé comme une fonction impérative au sein des organisations, occupant une place prépondérante au sein de chaque entreprise. Dans cette optique, nous avons mis l'accent sur cette fonction en cherchant à définir ses différents concepts et les notions bases qui lui sont associées.

Dans la suite de ce chapitre, nous avons abordé les différents concepts de performance, y compris les notions de base, la typologie, les objectifs et les composants. D'un autre côté, nous avons expliqué les éléments mesurables et les indicateurs utilisés pour mesurer la performance.

Il est aussi important de connaître comment l'audit interne peut mener efficacement à améliorer la performance. Et c'est ce que nous allons essayer de découvrir sur le terrain, sera mentionné dans les chapitres qui vont suivre.

Chapitre II :

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET L'ORGANISME D'ACCUEIL

Une fois que nous avons présenté les bases théoriques de notre recherche, il est essentiel de passer à cette étape afin d'expliquer les différentes étapes que nous avons suivies pour mener à bien notre étude, ce chapitre est divisé en deux sections, dans la première section, nous présenterons le paradigme épistémologique et la démarche méthodologique que nous avons suivie dans notre étude, ainsi que tous les outils et les techniques que nous avons utilisées dans la collecte des données afin d'atteindre les objectifs attendus de notre étude à savoir l'analyse documentaire, les entretiens et les observations, ensuite, dans la deuxième section, nous aborderons le contexte organisationnel, nous ferons une présentation générale de l'organisme d'accueil « Entreprise Publique Économique des tracteurs agricoles » (EPE/ETRAG/SPA) Nous présenterons son historique, son activité ainsi que sa structure organisationnelle.

Section 01 : La méthodologie de recherche

On traite dans cette section la méthodologie de recherche qui utilisé pour réaliser ce travail

1.1 Positionnement épistémologique :

Le terme épistémologie est apparu au début du 20^{ème} siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance, selon Savall et Zardet (1996) l'épistémologie est « une réflexion critique constructive qui porte sur la production des connaissances scientifiques, leur conduite et leurs limites » c'est également « l'étude de la constitution des connaissances valables » (piaget, 1967, P.6)

Un paradigme épistémologique représente une conception de la connaissance commune à une communauté scientifique donnée. Il s'appuie sur un ensemble d'hypothèses sous-jacentes cohérentes et liées aux questionnements spécifiques abordés par cette discipline (Zarhloul et Zentar Mrani, 2022, p.7). En d'autres termes, un paradigme épistémologique constitue une vision partagée au sein d'un champ d'études particulier, guidant les prémisses fondamentales et les présupposés à partir desquels sont examinés les phénomènes relevant de ce domaine. Il fournit un cadre de référence théorique qui structure et oriente la compréhension d'une réalité par les membres d'une même communauté scientifique.

L'épistémologie repose sur divers paradigmes. Dans cette optique, il est important de se souvenir de la définition donnée par Kuhn (1962), qui affirme qu'un paradigme est une série constellation de croyances, de valeurs reconnues et de technique qui sont partagées par une communauté scientifique. Différentes classifications ont été établies pour ces

paradigmes en fonction des logiques et des points de vue de différents auteurs. En épistémologie, on distingue généralement trois principaux paradigmes épistémologiques qui impliquent les études en sciences de gestion : Le but du paradigme positiviste est d'expliquer la réalité, tandis que le paradigme constructiviste ambitionne à la construire, et enfin le paradigme interprétativiste vise à la comprendre.

Dans notre étude, nous adoptons une position épistémologique interprétativiste, Cette approche de la recherche cherche à comprendre comment le chercheur construit le sens qu'il attribue à la réalité. Selon cette approche épistémologique, les interprétativistes considèrent que la réalité est multiple et relative (Hudson & Ozanne, 1988). Contrairement aux recherches positivistes, les interprétativistes évitent les cadres structurels rigides et privilégient des structures de recherche plus personnelles et flexibles (Carson, Gilmore, Perry, & Gronhaug, 2001). Ainsi, la recherche interprétativiste vise à comprendre et à interpréter les significations des comportements humains plutôt qu'à généraliser et prédire les causes et les effets (Hudson & Ozanne, 1988).

Bien que l'audit interne soit une fonction bien connue et pratiquée, il est intrinsèquement lié aux contextes spécifiques de chaque entreprise, aux perceptions des parties prenantes et aux dynamiques organisationnelles particulières. L'approche interprétativiste permet de saisir ces nuances en mettant l'accent sur la compréhension des significations et des interprétations des individus, contrairement au paradigme positiviste qui établirait des lois générales. L'audit interne, englobant des dimensions humaines et comportementales, requiert une compréhension approfondie des interactions entre auditeurs et audités, des perceptions des risques et des impacts des recommandations d'audit sur la culture organisationnelle. Cette approche nous permet d'utiliser des méthodes qualitatives adaptées pour explorer ces aspects et d'intégrer les expériences des praticiens, développant ainsi une compréhension riche et détaillée. En nous engageant avec les acteurs de terrain et en analysant les données qualitatives issues de leurs pratiques quotidiennes.

1.2 La démarche méthodologique adopté :

Il est essentiel d'utiliser une démarche dans chaque recherche scientifique, c'est-à-dire la démarche concrète utilisée pour recueillir et analyser les données sur lesquelles repose notre recherche. La méthode est définie comme l'ensemble des procédures et des démarches précises mises en place pour atteindre un résultat. En science, les résultats sont déterminés par la méthode principale et les procédés utilisés lors d'une recherche.

La méthodologie de recherche définit l'approche utilisée pour résoudre un problème de recherche de manière globale. Il s'agit de la discipline qui étudie la manière de mener une recherche de manière méthodique, où le chercheur expose les diverses méthodes employées pour étudier le problème de recherche. Toutes les techniques et méthodes employées pour mener une recherche sont connues sous le nom de méthodes de recherche. (Shanti, B. M., & Shashi, A. (2017).

Selon Mays et Pope « Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. ».

Dans notre travail, dans le but de mener notre étude empirique afin d'étudier la contribution de l'audit interne sur l'amélioration de la performance, nous avons choisi une approche qualitative qui offre une grande place à la flexibilité afin de prendre en compte les contraintes empiriques. Cette approche s'avère la plus adaptée car elle permet aux intervenants concentrés d'avoir un certain degré d'autonomie dans leurs réponses. Cela nous permettra de collecter les données et les informations nécessaires pour une exploration en profondeur qui nécessite de se rendre sur le terrain d'étude et d'interagir avec les différents acteurs. En effet, comme l'ont souligné (Karsenti, T et Savoie-Zaïc, 2011), la méthodologie qualitative exprime une perspective sur la réalité dont le sens est donné par le chercheur et les participants.

1.3 Outils et techniques de collecte des données

Afin de recueillir des informations, les chercheurs nécessitent divers outils et techniques de collecte. La complexité, l'interprétation, la conception et la gestion des outils peuvent être différentes. Chaque outil est spécialement conçu pour recueillir un type d'informations particulier. Ainsi, afin d'arriver à une bonne analyse d'une recherche, le chercheur doit sélectionner les outils qui lui fourniront les données requises. Prabhat, P., & Meenu, M. P. (2015).

Pour mener à bien notre analyse de recherche, tant sur le plan théorique que pratique, nous avons utilisé divers outils importants de la recherche scientifique. Ces outils incluent principalement :

1.3.1 Recherche et analyse documentaire

L'analyse documentaire désigne le processus d'extraction des significations d'un texte afin de le transmettre à ceux qui en ont besoin, « est une opération professionnelle technique, certes, mais d'abord une démarche intellectuelle » Arlette, B. (2022).

Pour la première étape de notre étude, nous avons examiné les documents internes de l'ETRAG. Ces documents constituent une source essentielle d'informations fiables et actualisées, comme les organigrammes, la cartographie, tous les documents du processus d'audit interne de l'ETRAG, ainsi que les fiches identiques des processus. Cela nous a donné non seulement la possibilité de consulter ces documents pour présenter l'entreprise mais aussi d'avoir les informations nécessaires pour soutenir notre travail. L'entreprise a été très coopérative et nous a facilité la tâche en nous donnant accès à toutes les informations dont nous avons besoin.

1.3.2 L'observation

« L'observation peut être définie, comme une stratégie particulière d'interaction avec le terrain. De ce point de vue, l'exercice déborde largement le simple Cadre du « voir et entendre » pour impliquer toute la personne de l'observateur » laure, m., pereet, g., & gottelände, d. (2008), L'observation, loin d'être une simple perception, exige une implication active de l'esprit. Guidée par un but précis ou dirigée par un organisateur, elle consiste à porter son attention de manière volontaire sur un objet ou un phénomène afin d'en recueillir des informations pertinentes (DE KETELE & ROEGIERS, 2015).

Au cours de notre présence dans l'entreprise, nous avons toujours observé les employés de ETRAG pendant qu'ils réalisaient leurs tâches pendant les heures de travail, ce qui nous a donné l'opportunité d'obtenir davantage d'informations sur l'entreprise ETRAG, ses différentes unités, ses missions, son fonctionnement et son système de gestion.

Au cours de cette étude, nous avons effectué notre stage au sein du service de management de la qualité et nous avons collaboré avec le service d'audit interne pour participer à un audit des processus de maintenance. Nous évalué les équipes, l'organisation et les activités du service d'audit interne à travers un grille d'évaluation selon les exigences de sous-chapitre 9.2 de la norme ISO 9001 : 2015, afin de développer la partie pratique et de participer à l'audit en tant qu'observateur.

1.3.3 Entretien

« L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. » (Romelaer, P. 2005)

L'utilisation de cette méthode d'étude qualitative permet de saisir le sujet en interprétant les données collectées lors des témoignages. L'étudiant dispose de ces options :

- L'entretien directif.
- L'entretien semi-directif.
- L'entretien non-directif.

Peu importe sa nature (directive, semi-directive, non-directive), l'entretien en personne est l'une des méthodes de collecte les plus variées et les plus adaptables. Cependant, l'entretien semi-directif est la méthode la plus fréquente et la plus adaptée à la plupart des situations, car il permet d'aborder les sujets et les questions spécifiques identifiés à partir de notre cadre théorique, tout en restant ouvert aux éléments imprévus qui pourraient être apportés par les individus.

Selon Walle (2015), les entretiens semi-directifs ont été perçus comme la méthode la plus performante car ils offrent souvent des réponses plus approfondies et plus détaillées. En outre, cette approche favorise souvent une interaction plus intense lors des entretiens et les questions peuvent évoluer et varier en fonction des réponses.

Nous avons choisi d'utiliser des entretiens semi-directifs car cela nous permet de poser des questions pertinentes tout en laissant aux interviewés la liberté de répondre. Ces entretiens sont guidés par le contenu du guide d'entretien, tout en restant axés sur notre thématique principale.

Étant donné que notre étude se concentre sur un seul segment d'interviewés, il a été jugé pertinent d'élaborer un guide d'entretien unique (Annexe A). Ce guide a été soigneusement conçu en s'appuyant sur des articles de recherche pertinents traitant de la contribution de l'audit interne à la performance des entreprises intitulé tels que l'article intitulé : (Touil, N. E. H. (2020). L'audit interne, outil d'amélioration de la performance des entreprises : Cas d'ATM Mobilis. Revue des Sciences de Gestion). Aussi, les travaux signalés précédemment dans la revue de littérature.

Cette guide d'entretien se compose de trois axes :

- Axe 1 : mise en contexte et Profil des personnes interviewées
- Axe 2 : Rôle de l'audit interne
- Axe 3 : Contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise

Son objectif était de :

Cette méthode d'entretien visait principalement à favoriser une participation active et efficace à la fois pour les personnes interviewées et pour l'intervieweur. Son but était donc de clarifier les éléments suivants :

- Comprendre la perception du participant sur le rôle de l'audit interne au sein de l'entreprise.
- Démontrer la relation entre l'audit interne et les trois périmètres d'intervention de l'audit interne (la gestion des risques, le contrôle interne et la gouvernance de l'entreprise)
- Évaluer la contribution perçue de l'audit interne à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

1.3.3.1 La sélectionne de l'échantillonnage des interviewés

Afin de garantir la pertinence des données recueillies et l'expertise des répondants, l'étude a débuté par une évaluation approfondie des besoins et des attentes en regard de l'objectif visé. Un échantillonnage raisonné a ensuite été privilégié, impliquant un contact individuel avec chaque participant (Walle, 2015). Cette méthode, contrairement à un échantillonnage aléatoire, permet de sélectionner délibérément les participants en fonction de leur adéquation au sujet étudié (Bryman et Bell, 2015). Ce choix s'est avéré crucial pour notre recherche, compte tenu du caractère précis et pointu du domaine d'investigation, exigeant des connaissances approfondies de la part des répondants. En effet, les entretiens ont été menés auprès les responsables impliquées d'une manière directe ou indirecte dans la fonction de l'audit interne au sein de l'entreprises ETRAG, dans le but d'explorer et d'enrichir les connaissances dans ce secteur.

Public ciblé

- Responsable hiérarchiques (directeurs, chefs de service, etc.),

- Auditeur interne,
- Responsables opérationnels (responsable de production, responsables commerciaux, etc.),
- Responsable ressource humaine.

Des entretiens ont été réalisés avec 5 pilotes processus de profils variés. Tous les entretiens ont duré environ (20-50) minutes et ont abordé (11) questions qui ont été séparées en trois parties distinctes. Les participants ont donné leur consentement pour enregistrer les entretiens et les ont transcrits afin de faciliter une analyse approfondie des données. Afin de préserver leur anonymat, nous avons donné à chacun d'entre eux des initiales. Le profil est résumé dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2:liste des interviewés

Initiales des interviewés	Poste	Direction	Durée d'entretien
Mdm, Ghodhbane, S	Chef bureau d'étude et normalisation (Auditrice interne)	Direction technique	47 minutes
M, Bouhzème	Directeur fabrication mécanique	Production	25 minutes
M, O. Sialli Chaoui	Directeur commercial	Commerciale	23 minutes
M.KHALFHOM	Directeur ressource humaine	Ressource humaine	28 minutes
M. R Oumar	RMQ	Management	31 minutes

Source : élaboré par nous même

1.4 Traitement des données

L'analyse qualitative des entretiens permet d'obtenir des informations approfondies et détaillées sur les perceptions des participants, ce qui en fait une méthode pertinente pour la recherche dans divers domaines, pouvant éclairer les politiques et pratiques.

Dans notre étude, après avoir retranscrit l'intégralité des entretiens et pour l'analyse de ces données qualitatives, nous avons opté pour une approche statistique assistée par le logiciel N-Vivo, nous avons suivi un processus en plusieurs étapes on commençant par la Lecture attentive des transcriptions afin de nous imprégner des données dans leur contexte, ensuit,

codons les segments textuels pertinents (phrases, paragraphes, mots-clés importants) liés à notre objet de recherche, suivi d'une analyse approfondie des données codées par l'utilisation de requêtes et visualisations pour identifier les tendances, les modèles et les relations émergentes, enfin, nous faisons des interprétation et synthèse de ces résultats en les dépendant de notre cadre théorique, afin de répondre à nos questions de recherche initiales."

Section 02 : Contexte organisationnel



Cette section fournit une présentation de l'entreprise EPE/ETRAG/SPA en abordant son historique, ses différentes activités, et sa structure fournit :

1.1 Historiques de l'EPE ETRAG SPA

La création du Complexe Industriel Moteurs Tracteurs, également connue sous le nom de < CIMOTRA >, a commencé en 1970. Le 02 Février 1974 marque la sortie du premier tracteur, avec la collaboration de deux grandes entreprises allemandes : la DIAG en tant que constructeur et KHD en tant que donneur de licence DEUTZ. Cette collaboration s'inscrit dans le cadre de la politique de développement industriel en Algérie et de la couverture du marché national en moteurs et tracteurs agricoles. En 1982, une restructuration organique a engendré la création de 11 entreprises nationales. Parmi eux se trouvait l'Entreprise Publique Economique de Production du Machinisme Agricole, également connue sous le nom de < l'EPE/PMA >, à laquelle était associé le Complexe industriel Moteurs Tracteurs, désormais appelé CMT. En 1997, la CMT a acquis une indépendance et une autonomie totale en devenant une entreprise publique économique, une société par action par abréviation, dont l'objectif est la fabrication des moteurs et des tracteurs agricoles. En 2009 l'EPE CMT Spa a fait l'objet d'une scission pour donner naissance à deux sociétés distinctes : L'Entreprise Tracteurs Agricoles EPE ETRAG Spa > dont l'objectif est la fabrication et le développement des tracteurs agricoles, et l'Entreprise Moteurs < EPE EMO Spa dont l'objectif est la fabrication et le développement des moteurs.

L'Entreprise des Tracteurs Agricoles dénommée par abréviation ETRAG, est rattachée à l'Algerian Group of Mechanics Spa avec le statut de Société par Actions. Son Capital Social est de 4.456.080.000 DA, a été créée en juin 2009 suite à la restructuration par scission de la société mère l'EPE Spa CMT.

L'EPE Spa ETRAG dispose d'un patrimoine foncier (superficie : 33 hectares et 5 ares) et immobilier acquis en toute propriété auprès de l'Administration des Domaines, est située à Oued Hamimime, El Khroub Wilaya de Constantine. C'est une entreprise mono site qui abrite à la fois la Direction Générale et les bâtiments de production

Coordonnées

Tél : 031 95 55 15

Fax : 031 95 53 28

Adresse : BP 74 Khroub centre Oued Hamimime – 25100 Constantine

Email: dg@etrag.dz & info@etrag.dz

Site Web: www.etrag.dz

L'EPE ETRAG a conclu un partenariat industriel et commercial avec AGCO (USA), leader mondial dans la fabrication du machinisme agricole par la création en date du 16 Août 2012 d'une Joint-venture (société mixte) de droit algérien, dénommée ALGERIAN TRACTORSCOMPAGNY par abréviation ATC Spa ayant pour objet la fabrication des tracteurs agricoles de marque Massey Ferguson avec une capacité de production de 4000 tracteurs par an.

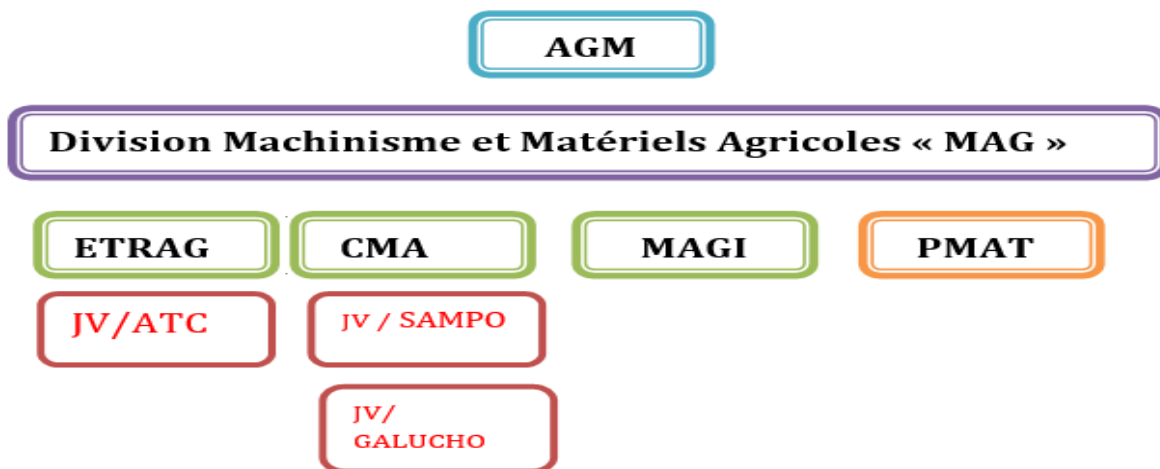
La partie algérienne 51% dont : ETRAG 36% / PMAT 15%

Le partenaire étrangère AGCO : 49%

La date de sortie du premier tracteur Massey Ferguson : 17 décembre 2012

Ils font également partie du Groupe AGM, « ALGERIAN GROUP OF MECHANICS », appartient à la Division Machinisme et Matériels Agricoles par abréviation « MAG », qui comporte 03 entreprises de production, 03 joints ventrus avec des partenaires technologues de renommée et une entreprise de commercialisation :

Figure 3: GROUPE AGM: « ALGERIAN GENERAL MECANICS HOLDING »



Source : document interne

1.2 Domaine d'activité de l'entreprise :

L'activité de l'entreprise est accentuée sur la Production et la Vente des :

L'EPE ETRAG Spa dont les domaines d'activités sont la fabrication des tracteurs agricoles de type C6807 et ses Pièces de Rechange, le service après-vente et la rénovation des tracteurs, avec son processus de fabrication fortement intégré, ses métiers de base ; Fonderie, Forge, Construction Métallique, Usinage Mécanique et Traitements Thermiques maîtrisés parfaitement, rajouté à cela son capital expérience de plus de 40 ans et son savoir-faire en la matière, dispose (possède) aujourd'hui de grandes capacités de sous-traitance par :

- La fabrication des pièces d'engrenage mécaniques sur la base de bruts de fonderie ou de forge,
- La fabrication des pièces et organes de tracteurs Massey Ferguson dans les standards de qualité d'AGCO,
- La fabrication des pièces et organes des moteurs DEUTZ

1.3 Clients de l'entreprise

Les principaux clients de l'entreprise sont :

EPE PMAT,

Spa ATC,

EPE EMO,

Autres clients dans le cadre de la sous-traitance.

1.4 Structure de l'entreprise

EPE Spa ETRAG est organisée conformément aux normes internationales. Pour faciliter, structurer et garantir son organisation, l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité et a obtenu sa certification ; selon la norme ISO 9001 version 2008 en date du 16/12/2013, et a effectué la transition vers la nouvelle norme ISO 9001 version 2015 en date du 19/02/2018.

Cette certification permet à l'entreprise de prouver objectivement qu'elle a mis au point une organisation efficace, grâce à laquelle elle offre des produits ou des prestations conformes aux exigences spécifiées contractuellement.

Elle repose sur l'établissement et la mise en œuvre de procédures écrites précisant les règles d'organisation permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs planifiés. Cette organisation permet de :

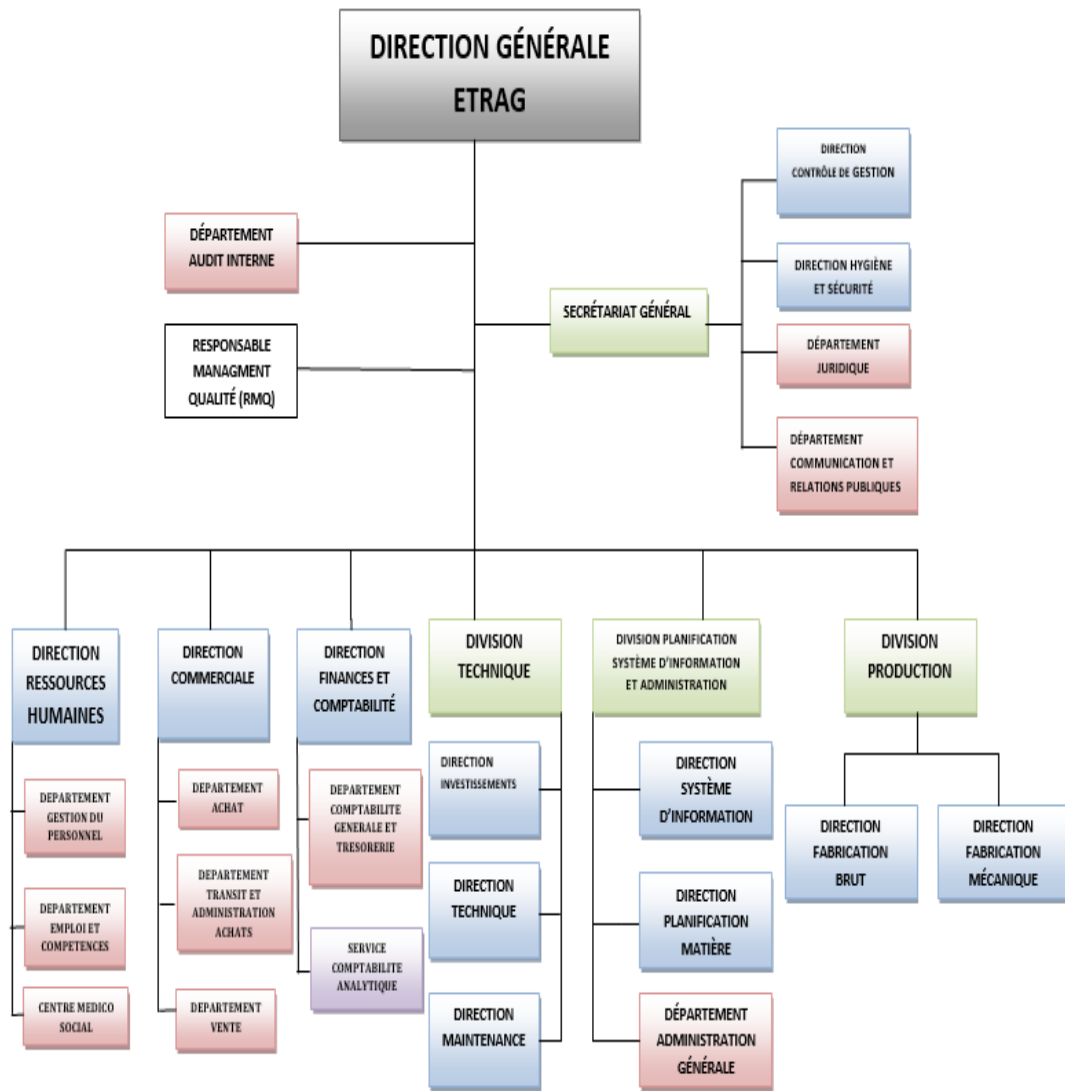
- Intégrer le management de la qualité dans le management global de l'entreprise ;
 - Regrouper les activités de l'entreprise qui sont complémentaires et/ ou similaires en fonction de leurs natures en une seule structure ;
 - Faciliter la coordination horizontale et la circulation d'une information de gestion fiable pour améliorer le dispositif de contrôle interne de l'ensemble des activités de l'entreprise ;
 - Définir les responsabilités et les autorités ;
 - Organiser des audits internes pour s'assurer de l'efficacité du dispositif de contrôle interne.
- L'entreprise est structurée comme suit :
- **La Direction Générale** regroupant le Responsable Management Qualité et le Département Audit Interne ;

- **Le Secrétariat Général** regroupant le Département Juridique, la Direction Hygiène et Sécurité, la Direction Contrôle de Gestion et le Département Communication et Relations Publiques ;
- **La Division Production** regroupant la Direction Fabrication Brut et la Direction Fabrication Mécanique ;
- **La Division Technique** regroupant le Département Sous-traitance, la Direction Maintenance, la Direction Technique et la Direction Investissement ;
- **La Division Planification, Systèmes d'Information et Administration Générale** regroupant la Direction Planification Matières, la Direction des Systèmes d'Information et le Département Administration Générale ;
- **La Direction Commerciale** regroupant le Département Achat, le Département Transit et Administration Achat et le Département Vente ;
- **La Direction des Ressources Humaines** regroupant le Département Gestion du Personnel, le Département Emploi et Compétences et le Centre Médico-social ;
- **La Direction des Finances et Comptabilités** regroupant le Département Comptabilité Générale et Trésorerie et le Service Comptabilité Analytique.

1.5 Organigramme de l'entreprise tracteurs agricoles :

Cet organigramme permet de présenter les informations hiérarchiques et les relations de rapport existant au niveau d'ETRAG :

Figure 4: Organigramme de l'ETRAG



Source. Document interne

1.6 Processus du SMQ d'ETRAG :

L'entreprise a établi et documenté un SMQ afin de mettre en œuvre et d'entretenir des méthodes de travail en vue de satisfaire d'avantage ses clients, tout en répondant aux attentes et aux besoins des parties exprimer.

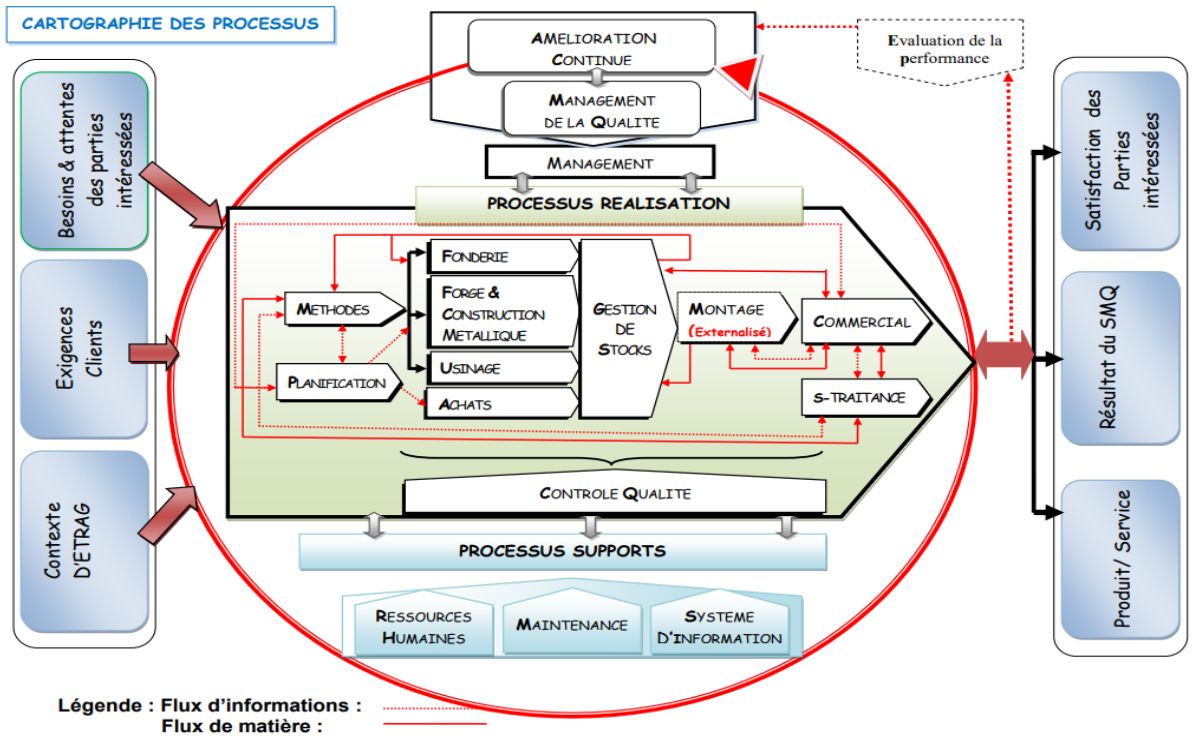
ETRAG a identifié trois (03) catégories de processus :

- Les processus de management ;
- Les processus de réalisation ;
- Les processus support ;

Certaines activités ayant une incidence sur la qualité des produits (usinage ou fabrication de pièces etc....) sont sous-traitées à l'extérieur. La maîtrise de leur conformité est assurée par le Processus Contrôle Qualité.

Les processus identifiés se présentent comme suit sur la cartographie ci-après.

Figure 5: Cartographie des processus.



Source : Document interne.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons examiné en détail la méthodologie de recherche utilisée et les outils spécifiques employés pour notre étude. Dans la première partie, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs avec des pilotes processus de l'organisme d'accueil pour obtenir des perspectives précises sur le rôle de l'audit en entreprise. En parallèle, nous avons évalué la mission d'audit interne en suivant le sous-chapitre 9.2 de la norme ISO 9001 : 2015. Cette approche nous a permis d'avoir une vision globale des processus d'audit et de leurs implications. La combinaison de ces deux méthodes a enrichi nos données et renforcé la crédibilité de nos résultats.

La deuxième partie présente l'entreprise "ETRAG" qui a été le terrain de notre étude, son organisation, ses activités principales, etc., afin de mieux situer le cadre de notre étude.

La compréhension des mécanismes par lesquels l'audit interne contribue à l'amélioration de la performance est crucial. C'est précisément ce que nous explorerons sur le terrain, et les résultats de cette investigation seront présentés dans le chapitre suivant.

Chapitre III :

RESULTATS ET DISCUSSION

Introduction

Un audit interne bien réalisé peut contribuer à la gestion efficace de l'entreprise, pour évaluer et améliorer ses performances opérationnelles, financières et organisationnelles. Cela se manifeste par sa contribution à la pertinence et à l'efficacité du système de contrôle interne ainsi que par la gestion des risques de l'entreprise d'une part, et par le renforcement des bases d'une bonne gouvernance de l'entreprise d'autre part.

ETRAG mène des audits internes selon la procédure "Audit Qualité Interne" afin de vérifier la conformité du SMQ aux dispositions planifiées et aux exigences de la norme, ainsi que son efficacité contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ces audits sont effectués selon un programme annuel établi par le RMQ.

C'est à cet effet que ce chapitre qui se divise en quatre sections nous allons détailler dans la première section la conduite d'une mission d'audit au sein d'ETRAG qui se compose de 03 étapes essentielles (planification, réalisation, conclusion), puis à la deuxième section une grille d'évaluation,

Le troisième section présentera les résultats du guide d'entretien mené auprès des pilotes de processus et le dernier section est une discussion.

Section 01 : La pratique de l'audit interne au sein d'ETRAG

Durant notre stage au sein d'ETRAG, nous avons eu l'opportunité, en collaboration avec le service d'audit interne, de suivre l'intégralité des étapes d'une mission d'audit interne portant sur le processus de maintenance. Cette mission était inscrite au plan d'audit annuel de l'entreprise. Dans un premier temps, nous décrivons les différentes phases de réalisation de cet audit de processus maintenance, en commençant par la préparation, puis la réalisation sur le terrain, pour terminer par la phase de conclusion. Dans un second temps, nous avons évalué la conformité du processus d'audit interne de l'ETRAG par rapport aux exigences de sous-chapitre 9.2 de la norme ISO 9001 :2015, et nous présenterons les principales recommandations formulées à l'issue de cette mission.

1.1 Le déroulement de la mission d'audit interne de processus maintenance

Avant de détailler le déroulement de la mission d'audit interne, précisons que celle-ci se définit par deux critères : le champ d'application et la durée. Une mission d'audit interne se présente sous la forme d'un diagnostic où l'auditeur évalue les pratiques des services ou des entités auditées pour juger de la qualité du contrôle interne. Il identifie les dysfonctionnements éventuels, en recherche les causes et en démontre les conséquences, puis propose, en collaboration avec l'audité, des recommandations et un plan d'action pour améliorer la situation. Les responsables concernés doivent ensuite s'engager à mettre en œuvre ces plans d'action, en désignant des responsables et en établissant un calendrier.

Une mission d'audit se compose de trois phases principales :

Phase de préparation.

Phase de réalisation.

Phase de conclusion.

Une mission d'audit interne concernant l'activité du processus maintenance inscrite dans le programme d'audit interne 2023, a été réalisée au niveau de la direction maintenance d'ETRAG.

Le déroulement de cette mission d'audit a connu un retard dû à l'arrêt maladie de l'auditeur interne initialement désigné. Face à cette situation, le Responsable Management Qualité (RMQ) a dû attendre la fin des autres missions en cours avant de pouvoir réaffecter un

auditeur disponible sur ce processus spécifique. Malgré ce contretemps, l'audit a finalement pu être mené dans des conditions particulièrement favorables.

1.1.1 Phase de préparation

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, nécessite des auditeurs une grande capacité de lecture, d'attention et d'apprentissage. Cette phase inclut plusieurs étapes, à savoir :

1.1.1.1 Programme des audits :

Le responsable management qualité établit une planification annuelle des audits qualités internes en fonction des dysfonctionnements relevés.

Cette planification est traduite dans un programme d'audit (Annexe B) qui comprend :

- La date
- Les processus
- Auditeur(s)

Ce programme est diffusé aux audités et auditeurs concernés.

1.1.1.2 Choix de l'équipe d'audit interne

Comme l'indiquent les normes, la réalisation des missions d'audit requiert compétence et conscience professionnelle. La composition de l'équipe doit s'appuyer sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles, L'équipe chargée de réaliser l'audit est composée d'un responsable d'audit, d'auditeurs qualité et peut faire appel à des consultants externes en cas de besoin spécifique. Les auditeurs doivent être indépendants et n'avoir aucun lien avec les activités ou domaines faisant l'objet de l'audit. Le choix des membres de l'équipe d'audit revient au responsable management qualité (RMQ) et au responsable d'audit, dans l'hypothèse de la constitution d'une équipe d'audit, l'un des auditeurs sera désigné « Responsable d'audit » par le RMQ.

Chaque année, les auditeurs font l'objet d'une évaluation basée sur plusieurs critères (Annexe C) : leur expérience professionnelle, leur formation en audit, le nombre d'audits réalisés, la qualité de leurs constats et leur capacité à détecter les écarts, leur connaissance

du système de management de la qualité (SMQ) et de la documentation associée, ainsi que leur maîtrise des procédés de réalisation.

L'objectif de cette évaluation annuelle est de s'assurer des compétences des auditeurs et de la qualité de leurs interventions.

1.1.1.3 La lettre de la mission de l'audit interne

Conformément au programme d'audit et lorsque les échéances arrivent, le RMQ informe les auditeurs et audités de la date de l'audit, il notifie la réalisation de l'audit au responsable d'audit par un mandat d'audit (Annexe D) et répond à trois principes essentiels :

Premier principe : l'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions ;

Second principe : la lettre de mission doit découler d'une autorité compétente ;

Troisième principe : la lettre de mission permet d'informer tous les responsables concernés.

La lettre de mission comprend les informations suivantes :

L'objet de la mission ;

La date de début ;

Les membres de l'équipes ;

L'objectif de l'audit ;

Champ d'audit ;

La durée prévue ;

1.1.1.4 Étude préliminaire

L'équipe d'audit prépare l'audit à l'aide des documents du SMQ mis à sa disposition :



- Manuel qualité (chapitre concernés)
- Rapport d'audit président
- Processus, modes opératoires et instructions y afférents
- Procédures
- Imprimés de l'audit

– Norme ISO 9001 version 2015

Lors de sa préparation de l’audit, l’équipes d’audit analyse les documents en sa possession et vérifie leur conformité en regard les exigences de la norme, prépare un questionnaire, élabore le plan d’audit suivant le modèle et valide ce plan avec le responsable du périmètre à auditer en indiquant les nommes des personnes à auditer.

Le responsable d’audit remet le plan de l’audit à l’audité 7 jours au moins avant les dates prévues.

Figure 6: Plan d’audit du mois novembre pour le processus maintenance

 EPESpa ETRAG		Plan d'audit interne		N° :11/2023 Date: 21/11/2023
Référentiel : ISO 9001 / 2015 Structure : Direction Maintenance Objet : Fiche D'identification Du Processus Maintenance, IT Elaboration D'une Gamme De Maintenance, IT Intervention, IT Préparations De L'intervention, Pr Maintenance Objectif : Vérifier la conformité du SMQ par rapport aux exigences de la norme ISO 9001/2015 et aux exigences propre d'ETRAG Champ de l'audit : Processus commercial.			Responsable de l'audit : <i>M^{me} Samia GHEDBANE</i> Auditeur: - <i>M^{re} KABOUCHE Adel</i>	
Date et Heure	Chapitre du référentiel	Intitulé	Audité(s)	Auditeur(s)
29/11/2023 9h00	/	Reunion d'ouverture	M ^{re} BELMILI Abdellatif	M ^{me} GHEDBANE Samia M ^{re} KABOUCHE Adel
9h15- 12h00	4 6.1 6.2,6.3, 7.17,5 8.5,8.6 9.1,9.1.2,9.1.3 10	Processus Maintenance: Panification , objectifs Risques, opportunités, Ressource, Gestion et entretien des équipements, Planning préventif, Analyse des données- Evaluation des performances Amélioration	M ^{re} BELMILI Abdellatif	M ^{me} GHEDBANE Samia M ^{re} KABOUCHE Adel
12h00- 13h00	/	-Pause déjeuné	/	/
13h00- 14h30	/	Reunion de cloture	M ^{re} BELMILI Abdellatif	M ^{me} GHEDBANE Samia M ^{re} KABOUCHE Adel
Responsable de l'audit Nom & prénom : M ^{me} Samia GHEDBANE Date : 21/11/2023 Signature : 			Accord du Responsable de la structure à auditer Nom & prénom : M ^{re} BELMILI Abdellatif Date : 21/11/2023 Signature : 	
Rapport d'audit interne				

T 9 750 03 2

Source : document interne de l’organisme d’accueille

1.1.1.5 Check-list d'audit selon la norme ISO 9001

La check-list est un questionnaire pour évaluer l'applicabilité des exigences de la norme ISO 9001 V2015 au niveau de chaque processus. Ce questionnaire est composé de questions fermés et ouvertes afin d'extraire le maximum d'information de l'audité concernant son application des exigences de la norme et son implication dans la démarche de l'amélioration continue et la maîtrise documentaire.

Chaque exigence appliquée est évaluée selon une échelle, afin de la classer comme un point fort, observation ou bien une non-conformité.

1.1.2 Phase de réalisation

L'audit se déroule suivant les phases indiquées dans le plan d'audit :

1.1.2.1 Réunion d'ouverture

L'utilité d'une telle réunion est d'instaurer les premiers contacts entre auditeurs et audités, les points à aborder par la hiérarchie de la mission lors de cette réunion sont les suivant :

- Remercier les participants pour leur présence et leur motivation
- Présenter les auditeurs et les responsables à auditer (leur expérience et leur fonction)
- Confirmer l'objet de l'audit
- Rappeler les principes et le programme de l'audit
- Rappeler l'importance de la coopération et de l'implication des audités avec les auditeurs internes durant la mission d'AI
- Vérifier la cohérence des horaires prévus pour le déroulement de l'audit

Tous les participants à la réunion d'ouverture ont également signé sur une feuille de présence (PV réunion d'ouverture) (Annexe E)

1.1.2.2 Entretien avec les différentes fonctions à auditer

Il est basé sur les entretiens avec les personnes rencontrées et sur la consultation des documents lui permettant de prouver des informations recueillies et réaliser des observations physiques, les auditeurs déterminant au fur et à mesure les non-conformités issues de leur analyse factuelle, Enfin, l'auditeur a formulé les constatations d'audit au

cours de l'audit interne, a présenté des preuves tangibles et a informé l'audité des décisions et des constatations auxquelles il est parvenu.

1.1.2.3 Audit sur terrain

Suite aux entretiens avec les audités, les auditeurs ont procédé à des observations de terrain afin d'appréhender le déroulement concret des activités opérationnelles et le fonctionnement réel des sites et chantiers. Cette phase d'audit sur le terrain avait pour objectifs principaux de :

- Prendre connaissance de manière approfondie des processus de travail et comprendre les conditions effectives dans lesquelles ils se déroulent.
- Vérifier si les procédures, processus et consignes établis sont correctement mis en application sur le terrain, et contrôler des aspects comme le rangement, la propreté des espaces de travail, etc.

Grâce à ces observations in situ, les auditeurs ont pu confronter la théorie à la pratique, identifier d'éventuels écarts et disposer d'une vision réaliste du fonctionnement opérationnel audité.

1.1.2.4 Réunion de restitution

Avant la réunion de clôture, l'équipe d'audit interne a tenu une réunion de restitution interne. Dirigée par le responsable d'audit interne, cette séance avait pour objectifs de passer en revue les constats issus de la mission d'audit, d'analyser l'ensemble des preuves collectées par les auditeurs, et d'en dégager des conclusions d'audit pertinentes. Cette étape préalable cruciale a permis aux auditeurs de confronter leurs observations, de consolider leurs conclusions et de préparer une restitution solide avant la réunion finale avec les audités.

1.1.2.5 La réunion de clôture

L'équipe d'audit prépare une synthèse des points abordés pour la tenue de la réunion de clôture, cette réunion est organisée avec l'encadrement de l'entité auditée afin de clôturer la phase de réalisation par une restitution orale. L'objectif de cette réunion est :

- Remercier les audités et les membres de l'équipe d'audit interne pour leur contribution à la mise en œuvre de la mission d'audit
- Souligner les points forts

- Lever d'éventuels malentendus
- Souligner les points nécessitant une amélioration
- Identifier les non-conformités
- Prise en compte des éventuelles remarques de l'audité
- Terminer la réunion par un accord général des deux parties sur les actions à engager

Cette réunion a permis d'avoir l'accord des audités sur les constatations émises afin de faciliter la validation du projet de rapport qui leur sera communiqué.

Le responsable d'audit interne a présenté les points forts suivants du processus maintenance :

- ✓ La bonne collaboration et disponibilité au cours de l'audit du personnel de la structure auditée
- ✓ Les points soulevés lors des audits précédents soient :
 - La révision des activités préventives et curatives
 - Aussi l'assemblage des deux instructions (préparation de l'intervention 08 02 01 et intervention 08 03 01) en une seule instruction ; intervention-ont été traités par la structure maintenance et le travail est au niveau de l'organisation.
- ✓ L'activité de la structure malgré les difficultés de l'entreprise se déroule a partir des moyens de bords disponible.

Les constatations d'audit :

- Il n'y a qu'un seul point d'attention

Tous les participants à la réunion de clôture ont signé la feuille de présence (PV réunion de clôture) (annexe E).

1.1.3 Phase de conclusion

Dans cette phase, il est également nécessaire d'avoir une grande capacité de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, même si le dialogue n'est pas absent de cette finalité. Les étapes de cette phase sont présentées ci-dessous :

1.1.3.1 Rédaction et diffusion du rapport d'audit interne

Selon la procédure d'AQI du ETRAG, le responsable d'audit rédige systématiquement un rapport d'audit qui a pour but de formaliser et synthétiser les constats positifs observés, une description claire des NC relevées, Le rapport détaillé reprenant les points exposés lors de la réunion de clôture est diffusé par le responsable d'audit, qui en conserve une copie, dans un délai de huit (8) jours au RMQ et au responsable audité.

A la réception du rapport d'audit, le responsable audité à tenu de :

- Diffuser l'information à personnes audités
- Répondre par écrit (note), dans les quinze jours, en informant le RMQ et le responsable d'audit du plan d'action détaillé à mettre en œuvre.

Ce rapport d'audit comporte au minimum :

- Un page de garde visée par le responsable d'audit,
- PV de la réunion d'ouverture et de clôture visé par le responsable d'audit et les responsables audités,
- Le plan d'audit,
- Une présentation de déroulement, des preuves recueillies et des écarts constatés,
- Une synthèse des constats (points forts et points à améliorer),
- Les fiches de non-conformités renseignées en deux exemplaires.

1.1.3.2 Traitement des écarts et action d'amélioration

Les responsables audités désignent les personnes en charge des actions à conduire, et qui, après analyse du rapport d'audit, mettent en œuvre des actions pour lever la non-conformité et éventuellement engagent des actions correctives nécessaires pour éliminer la cause de la non-conformité. A la clôture de ces actions, les responsables audités adresser au responsable des fiches de non-conformité et action corrective (FNS/AC) déjà clôturées (Annexe F).

Le responsable d'audit évalue l'efficacité des actions mises en place pour remédier aux non-conformités ou aux actions correctives identifiées. Une fois que ces actions sont approuvées, les fiches d'actions clôturées sont transmises au (RMQ) pour exploitation. Le RMQ enregistre les différentes informations contenues dans les fiches d'actions correctives et préventives (FNC/AC) afin de pouvoir les analyser. De manière périodique, le RMQ réalise des synthèses de ces analyses pour alimenter les revues de direction. Ces revues de direction permettent à la direction de l'entreprise de prendre des décisions informées sur les actions à mettre en place pour améliorer la performance et la conformité de l'organisation.

Section 02 : La grille d'évaluation

1.1 Evaluation du processus d'audit interne d'ETRAG :

Pour procéder à l'évaluation du processus d'audit interne au sein de l'ETRAG, nous avons mis en œuvre une démarche structurée comprenant plusieurs actions :

1.1.1 Préparation d'une grille d'évaluation

Afin d'évaluer la conformité du processus d'audit interne de l'ETRAG par rapport aux exigences de sous-chapitre 9.2 de la norme ISO 9001 :2015, nous avons élaboré une check-list d'audit. Pour ce faire, nous avons d'abord identifié les exigences spécifiques relatives à l'audit interne énoncées dans cette norme. Nous les avons ensuite reformulées sous forme de questions, permettant d'apprécier de manière factuelle si ces exigences sont respectées ou non par le processus audité. Cette liste de points de contrôle structurée a constitué notre outil d'évaluation pour mener un audit méthodique des activités d'audit interne menées par l'ETRAG.

1.1.2 Collecte d'information sur le processus d'audit interne d'ETRAG

Afin de répondre de manière documentée aux questions de notre check-list d'évaluation, nous avons mis en œuvre une démarche en plusieurs étapes :

Premièrement, nous avons discuté cette check-list avec le responsable management qualité et le responsable de l'audit interne pour recueillir leurs témoignages et explications.

Deuxièmement, nous avons procédé à une revue documentaire en consultant les différents supports relatifs au processus d'audit interne d'ETRAG, notamment :

- ✓ La description du processus d'audit interne,
- ✓ Le programme annuel d'audit interne,
- ✓ Le plan d'audit,
- ✓ Rapport d'audit interne,
- ✓ La liste des auditeurs internes,
- ✓ Les fiches d'évaluation des auditeurs,
- ✓ La procédure de traitement des non-conformités.

Enfin, nous avons réalisé des observations de terrain en suivant le déroulement concret d'une mission d'audit interne de processus maintenance. Cela nous a permis d'apprécier la mise en œuvre pratique des activités, les comportements adoptés par les audités et l'équipe d'audit.

Cette combinaison d'explication de l'RMQ et le R'AI, d'analyses documentaires et d'observations sur le terrain nous a fourni une compréhension approfondie permettant d'évaluer objectivement la conformité du processus par rapport à chaque point de contrôle de notre check-list.

1.1.3 Evaluation du processus d'audit interne d'ETRAG :

Tableau 3: Check-list d'évaluation du processus d'audit interne d'ETRAG.

La norme	Chapitre/sous chapitre	Les points d'évaluation potentiels	Question(exigence)	Conforme	Non conforme	Description de la NC	Remarque
ISO 9001 : 2015	Chapitre 9 Évaluation des performances Sous chapitre 9.2 Audit interne	Planification et programmation des audits internes (9.2.1)	L'entreprise a-t-elle défini un plan d'audit interne formel et documenté ?	X			
			Le plan d'audit interne est-il mis à jour régulièrement pour tenir compte des changements de	X			

			l'entreprise et des résultats des audits précédents ?				
			La fréquence des audits internes est-elle adéquate et couvre-t-elle tous les aspects du système de management de la qualité ?	X			
			Les critères d'audit sont-ils définis et documentés pour chaque audit ?	X			
			Le périmètre de chaque audit est-il clairement défini et documenté ?	X			
		Sélection des auditeurs et réalisation des audits (9.2.2 c)	Les auditeurs internes sont-ils compétents, objectifs et impartiaux ?	X			3auditeurs sur 14 sont en phase de stage.
			Les auditeurs internes ont-ils reçu une formation adéquate aux techniques d'audit et à la norme ISO 9001 : 2015 ?	X			
			Les audits internes sont-ils menés de manière confidentielle et respectueuse ?	X			

			Des méthodes d'audit appropriées sont-elles utilisées, telles que des entretiens, des observations et des revues documentaires ?	X			
			Des preuves d'audit sont-elles collectées et documentées pour étayer les conclusions de l'audit ?	X			
		Communication et actions correctives (9.2.2 d, e)	Les résultats des audits internes sont-ils communiqués à la direction concernée en temps opportun ?	X			Dans le rapport d'audit
			Un plan d'action est-il établi pour traiter les non-conformités et les opportunités d'amélioration identifiées lors des audits internes ?	X			
			Les actions correctives sont-elles mises en œuvre et leur efficacité est-elle suivie ?	X			
			Des informations documentées sont-elles conservées	X			Fiche de non-conformité/action corrective

			comme preuves des actions correctives entreprises ?				
		Enregistrements et conservation (9.2.2 f)	Des informations documentées sont-elles conservées comme preuves de la planification, de la réalisation et des résultats des audits internes ?	X			Programme d'audit interne validé + Rapports d'audit+ revue de direction
			Les enregistrements d'audit interne sont-ils conservés pendant une période appropriée ?	X			Conservés au niveau des processus audités, une copie au niveau du responsable d'audit et une autre au niveau du RMQ.
				Les enregistrements d'audit interne sont-ils accessibles à la direction et aux auditeurs externes ?	X		

Source : Élaboré par nos soins, inspiré par ISO 9001 : 2015, chapitre : 9.2

1.1.4 Interprétation de la grille d'évaluation

Notre évaluation confirme que le processus d'audit interne d'ETRAG s'aligne parfaitement sur les critères rigoureux de la norme ISO 9001 : 2015, chapitre 9.2. Cette conformité nous permettra de mieux comprendre de manière plus crédible le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de performance de l'entreprise.

1.2 Recommandations d'amélioration du processus audit interne d'ETRAG

Sur la base des informations recueillies au cours de notre stage au sein de l'entreprise ETRAG, nous lui avons suggéré les recommandations suivantes pour améliorer son processus d'audit interne :

Élaboration de check-lists d'audit interne : La mise en place de check-lists exhaustives pour chaque processus d'ETRAG permettrait de garantir une couverture complète des exigences normatives et d'optimiser le travail des auditeurs internes lors des missions d'audit.

Renforcement des compétences de l'équipe d'audit interne : L'organisation de formations pratiques spécifiques aux techniques d'audit permettrait aux auditeurs internes de développer leurs compétences et d'accroître l'efficacité des missions d'audit.

Respect strict du calendrier d'audit annuel : Le respect rigoureux du calendrier établi dans le programme annuel d'audit garantirait la réalisation des missions dans les délais impartis, évitant ainsi les retards et les problèmes qui en découlent.

Conformité aux normes ISO 19011 :2018 : Veiller à la stricte conformité des futures missions d'audit interne avec les lignes directrices de la norme ISO 19011 :2018 relatives aux audits des systèmes de management.

Recours à des auditeurs internes et externes : La combinaison d'auditeurs internes et externes peut apporter une expertise complémentaire et une vision objective du fonctionnement de l'entreprise.

Communication efficace des résultats d'audit : La communication claire et transparente des résultats d'audit à la direction et aux parties prenantes concernées est essentielle pour assurer la prise en compte des recommandations et l'amélioration continue des processus.

Section 03 : Résultats du guide d'entretien

La dernière section de ce chapitre présente les résultats des entretiens menés auprès des pilotes de processus de l'entreprise "ETRAG". Ces entretiens visaient à recueillir leur perception du rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

1.1 Analyse et interprétation des résultats

Après avoir recueilli les perceptions des pilotes processus sur le rôle de l'audit interne par le biais d'entretiens semi-directifs, nous avons procédé à une analyse qualitative approfondie de leurs réponses en utilisant le logiciel NVIVO. Cette démarche nous a permis d'extraire les termes et expressions clés employées pour décrire la fonction d'audit interne au sein de leur entreprise, Le nuage de mots-clés présenté ci-après synthétise les principaux concepts abordés par les répondants lorsqu'ils évoquent les audits internes. Il met en exergue les aspects perçus comme primordiaux dans le cadre des processus d'évaluation, de contrôle et d'amélioration continue mis en œuvre par l'entité, Une interprétation détaillée de ce nuage de mots va nous permettre de mieux cerner la compréhension qu'ont les pilotes processus du rôle stratégique joué par les audits internes pour garantir la performance et l'efficacité des activités de l'entreprise.

- **Pourriez-vous me décrire le rôle de l'audit interne au sein de votre entreprise ?**

À partir de l'analyse qualitative des réponses des répondants décrivant le rôle de l'audit interne dans leur établissement, nous avons identifié les termes et expressions les plus fréquemment utilisés, tels que

Réglementations : 5

Amélioration : 17

Risques : 11

Dysfonctionnement/Écart : 7

Valeur : 5

Action corrective :4

Recommandations : 21

Processus : 16

proposition d'actions correctives et la formulation des recommandations visant à améliorer les processus et la performance globale de l'entreprise.

- **Comment l'audit interne permet-il d'identifier et de gérer les risques auxquels l'entreprise est confrontée ?**

Comme pour la question précédente, nous avons examiné les réponses qualitatives des interviewés concernant la contribution de l'audit interne à la gestion des risques de leur entreprise, et avons identifié les points suivants :

Évaluant : 8

Analyser : 5

Maîtriser : 4

Contrôle : 7

Gestion : 9

Processus : 5

Efficacité : 2

Système : 5

Identifier/gérer/déceler/détecter/analyser/améliorer, etc. : 12

Ce nuage de mots-clés résume les principaux aspects perçus par les répondants concernant la contribution de l'audit interne à la gestion des risques de leur entreprise.

permettent d'améliorer la transparence, la redevabilité et l'éthique au sein des processus de l'entreprise, contribuant ainsi à une meilleure gouvernance.

- **Comment l'audit interne évalue-t-il la conception et la mise en œuvre du système de contrôle interne d'une organisation ?**

Sur la base de notre examen des réponses qualitatives des interviewés, sur la contribution de l'audit interne dans la conception et la mise en œuvre du système de contrôle interne de leur entreprise, nous avons identifié les expressions et mots clés suivantes :

Processus : 12

L'efficacité : 11

Opérationnels : 9

Pratiques : 7

Dysfonctionnements : 3

Écarts : 3

Gaspillages : 3

Faiblesses : 3

Amélioration : 3

Détecter : 4

Corriger/correction : 4

Risques : 3

Recommandations : 3

Efficiences : 2

Ce résultat nous a amenés à créer le nuage de mots suivant :

Risques : 16

Gouvernance :14

Contrôles : 14

Processus : 14

L'efficacité : 13

Recommandations :12

Réglementations : 9

Objectifs :7

Opportunités : 6

L'efficience : 7

Opérationnelles : 5

Valeur ajoutée : 4

Stratégique : 5

Conformité : 2

Corriger/correction : 4

Amélioration/améliorer/améliore : 6

Le dessin du nuage de mots a donné le résultat suivant :

Section 04 : Discussion des résultats

Les recherches menées par les auteurs et mises en évidence dans la revue de littérature explorent l'importance de l'audit interne dans la performance. Elles établissent que l'audit interne s'attaquant à plusieurs leviers clés. Il contribue de manière prépondérante dans l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques auxquels l'entreprise est exposée, en formulant des recommandations permettant leur atténuation. Son apport est également déterminant dans le renforcement du système de contrôle interne, par la détection des faiblesses et dysfonctionnements, ainsi que la proposition d'actions correctives visant leur résolution. En outre, l'audit interne s'érige comme un pilier essentiel de la bonne gouvernance d'entreprise, en garantissant la transparence, la conformité réglementaire et l'alignement sur les objectifs stratégiques. Son efficacité repose sur des facteurs tels que le soutien de la direction, les compétences et l'indépendance des auditeurs, ainsi que le respect des normes professionnelles. Ultimement, l'audit interne contribue à la création de valeur ajoutée et à l'amélioration de la performance globale, tant financière qu'opérationnelle.

Cette étude avait pour but de recueillir la perception des pilotes processus de l'ETRAG sur le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de leurs processus et de la performance globale de l'entreprise. Nous avons mené des entretiens avec cinq pilotes processus, les résultats montrent que les pilotes processus interrogés confirment que l'importance de l'audit interne dans le renforcement de la gouvernance et l'amélioration de performance de l'entreprise. Les auditeurs internes jouent un rôle essentiel en identifiant les dysfonctionnements et en proposant des recommandations visant à optimiser les processus opérationnels et à maîtriser les risques. Leur travail repose sur une analyse rigoureuse des procédures et des contrôles internes, permettant ainsi de détecter les inefficacités et les gaspillages. Cette démarche contribue non seulement à la conformité aux réglementations, mais aussi à l'amélioration continue des pratiques organisationnelles. Les résultats des audits internes ont démontré leur efficacité à travers l'observation de progrès significatifs dans divers domaines, tels que la gestion des réclamations clients et la rationalisation des processus de fabrication. En somme, l'audit interne s'affirme comme un levier stratégique pour la performance globale de l'entreprise, en favorisant une meilleure gouvernance, une gestion des risques optimisée et une efficacité opérationnelle accrue.

Ces résultats sont en accord avec les études de : BELLAHA (2021) BELKACEMI & BENYAKHLEF (2018) SAHNOUNE & BEDOUI (2019) Yahiat (2017), ils ont montré que le processus d'audit interne est un outil indispensable dans la gestion des risques des entreprises, en s'appuyant sur trois axes majeurs : l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques. Cette fonction essentielle permet aux entreprises de mettre en place un système de gestion des risques efficace et d'éclairer les décisions de la direction. En conséquence, l'audit interne contribue à réduire l'impact des risques sur la performance globale de l'entreprise et à protéger sa valeur.

De même, (TOUIL N2020 ; Kebbal&Mokrani, 2019 ; Bellaha, 2021 ; Sahnoune&Bedoui, 2019 ; Yahiat, 2017). Ces discussions ont souligné l'importance de l'audit interne dans le maintien d'un système de contrôle interne robuste et efficace au sein des entreprises. Il agit comme un évaluateur rigoureux, identifiant les faiblesses et les dysfonctionnements potentiels qui pourraient compromettre la fiabilité des opérations et la conformité aux réglementations. En s'appuyant sur une analyse approfondie, l'audit interne contribue à l'amélioration continue du système de contrôle interne, garantissant sa conformité aux exigences en vigueur.

Cette vigilance permet aux entreprises de maintenir la fiabilité de l'information financière et la régularité de leurs opérations, éléments essentiels pour une gestion saine et transparente. En somme, l'audit interne se révèle être un gardien indispensable du système de contrôle interne, protégeant ainsi les intérêts de l'entreprise et renforçant sa crédibilité. (Kebbal&Mokrani, 2019 ; Es-sahli, 2019)

De plus, les conclusions soulignent le lien indissociable entre l'audit interne et les recommandations stratégiques visant à améliorer la performance de l'entreprise. Les missions d'audit interne, en identifiant les faiblesses et dysfonctionnements, engendrent des recommandations précises qui jouent un rôle central dans l'amélioration continue de la performance. Ces recommandations permettent à l'entreprise de s'ajuster et de progresser, garantissant ainsi une meilleure adaptation aux défis évolutifs de son environnement.

Pour résumer, les résultats empiriques confirment qu'un audit interne de qualité, soutenu par la direction et aboutissant à des recommandations pertinentes mises en œuvre, contribue significativement à renforcer les contrôles, à optimiser les processus et à

améliorer l'efficacité opérationnelle des différentes entités d'une organisation. Ce faisant, il joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Conclusion générale

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'impact de l'audit interne sur la performance des entreprises. Pour ce faire, une étude approfondie de la littérature a été menée afin de cerner les concepts d'audit interne et de performance d'entreprise. Ont été identifiés les éléments clés où l'audit interne peut jouer un rôle déterminant dans l'optimisation de la performance des organisations, l'analyse s'est notamment concentrée sur le lien entre l'audit interne et la gestion des risques, l'efficacité du système de contrôle interne et le renforcement de la gouvernance d'entreprise.

Dans le cadre de notre stage au sein de l'entreprise ETRAG, nous eut l'opportunité de contribuer à l'évaluation du processus d'audit interne conformément aux exigences de la norme en vigueur. L'analyse approfondie réalisée a démontré la conformité du processus d'audit interne d'ETRAG avec les exigences normatives applicables. Par ailleurs, l'audit interne a joué un rôle primordial dans l'évaluation de la conformité du Système de Management de la Qualité (SMQ) d'ETRAG à la norme ISO 9001 :2015. En effet, il a permis d'identifier et de détecter les non-conformités et les dysfonctionnements du SMQ, incitant ainsi les entités auditées à élaborer des plans d'actions visant à traiter, corriger et clôturer ces écarts. Ces actions correctives ont contribué à l'amélioration continue du SMQ d'ETRAG. Enfin, des recommandations d'optimisation ont été formulées à l'attention du responsable management qualité, dans le but d'améliorer davantage les activités du processus d'audit interne.

Notre étude qualitative, menée à l'aide d'entretiens semi-directifs, a permis de mettre en lumière le rôle déterminant de l'audit interne dans l'amélioration de la performance des entreprises.

En effet, l'audit interne apporte une valeur ajoutée incontestable en contribuant au renforcement de la gouvernance et à l'optimisation des résultats de l'entreprise. Les auditeurs internes jouent un rôle crucial en identifiant les dysfonctionnements et en formulant des recommandations visant à rationaliser les processus opérationnels et à maîtriser les risques. Leur expertise repose sur une analyse rigoureuse des procédures et des contrôles internes, leur permettant ainsi de détecter les inefficacités et les gaspillages potentiels.

L'intégration de l'audit interne au sein du comité d'audit joue un rôle essentiel dans le maintien d'une fonction d'audit interne compétente, indépendante et attentive aux attentes

des parties prenantes. Cette intégration permet également à l'audit interne de s'adapter aux évolutions constantes au sein de l'entreprise.

En synthèse, L'audit interne, soutenu par la direction et aboutissant à des recommandations pertinentes mises en œuvre, renforce les contrôles, optimise les processus et améliore l'efficacité opérationnelle pour une meilleure performance globale de l'entreprise.

Bien que les résultats de notre étude soulignent la contribution significative de l'audit interne à la performance de l'entreprise, il convient de souligner certaines limites inhérentes à notre approche méthodologique. Notre recherche qualitative, reposant sur des entretiens, comporte inévitablement un degré de subjectivité et la rétention d'informations demeure un défi compte tenu du caractère sensible et confidentiel des données relatives à la performance et à l'audit interne. De plus, avec seulement cinq entretiens réalisés, la généralisation des conclusions s'en trouve limitée. Cependant, ces limites ne remettent pas en cause la pertinence des résultats obtenus et soulignent plutôt la nécessité pour l'audit interne de relever les défis à venir avec un professionnalisme irréprochable, apportant une réelle valeur ajoutée et favorisant la bonne gouvernance au sein des entreprises algériennes.

En termes de perspectives, il serait judicieux d'étendre la présente étude à d'autres entreprises opérant dans le même secteur d'activité ou dans d'autres secteurs. Cette démarche permettrait d'évaluer la possibilité de généraliser les résultats obtenus et d'avoir ainsi une compréhension plus globale des pratiques et des défis liés à l'audit interne dans différents contextes organisationnels. Une telle approche offrirait l'opportunité d'identifier les bonnes pratiques à adopter en matière de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance d'entreprise efficace, contribuant ainsi à optimiser le rôle clé joué par la fonction d'audit interne dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

Bibliographie

- DE KETELE, J, -M., &ROEGIERS, X. (2015).** Méthodologie du recueil d'informations. De Boeck supérieur. Belgique.
- LORINO, (. (2001).** « Indicateurs de performance » sous la direction de BONNEFOUS (C) et COURTOIS (A), productique- Hermés. P: 25. Paris.
- Al-Matari,, E., Al-Swidi, A., & Binti Fadzil,, F. (2013).** The Effect of the Internal Audit and Firm Performance: A Proposed Research Framework, International Review of Management and Marketing.
- Ammar, S. (2007).** Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne. P 03. Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax.
- Arlette, B. (2022).** BBF sur L'analyse documentaire (une approche méthodologique). Consulté le 03 29, 2024.
- BECOUR J-C, BOUQUIN H. (1996).** « Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité ». 2eme Édition, P : 112. (Économica, Éd.) Paris.
- BELKACEMI, F., &BENYAKHLEF, K. (2018).** APPORT DE L'AUDIT INTERNE A LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES ECONOMIQUES INDUSTRIELLES ALGERIENNES. UNIVERSITE M'HAMED BOUGUERA, BOUMERDES ALGERIE.
- BEN BOUBAKARY. (2020, Juillet-Décembre).** AUDIT INTERNE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET PARAPUBLIQUES AU CAMEROUN. International Journal Of Economics and Management Research, N°1, N°2.
- BENGRICH, M., & EL GHADOUIA, M. (2020).** Etude de l'influence de l'audit interne sur la performance globale des entreprises de la région Souss Massa. Revue Internationale du chercheur, Volume 1(Numéro 2), P : 98-116. MAROC.
- Bryman, A., & E. Bell. (2015).** Business Research Methods. Oxford, Oxford University Press.
- Cadbury Committee. (1992).** «Report on the Financial Aspects of Corporate Governance». Gee, London.
- Cade de Référence International des Pratiques Prof ; (s.d.).** p 26. (IFACI).
- CALLAT, A. (2008).** « Management des entreprises ». P : 38. (H. Livre, Éd.) France.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001).** Qualitative marketing research: Sage.

- Cf. Coopers, &lybrand. (1994).** « La Nouvelle pratique du contrôle interne » traduction du référentiel élaboré par la commission Treadway en 1992 de « Internal Control integrated framework » et plus connu aux USA sous le nom du COSO-report. (IFACI, Éd.)
- CHEKROUN, M. (2013).** Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne. Thèse de doctorat en sciences de gestion, P : 23-24. Université de Tlemcen.
- Cherchall, R, H., & Langfield-smith, K. (1998).** The relationship between strategic priorities. management techniques and management accounting: an emprical investigation using a systems approach. accounting, organizations and society, vol 23(numéro 3), P: 243-264.
- CORAM, P., FERGUSON, C., & MORONEY, R. (2008).** Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. Accounting & Finance, 48(4), P : 543-559.
- Cristina Gabriela, C., & Ec. Mihaela, -I. (2019).** THE CHALLENGES OF INTERNAL AUDIT. BETWEEN TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT AND NEW SKILLS, UROPEAN JOURNAL OF ACCOUNTING, FINANCE & BUSINESS, Volume 11(issue (21)).
- DADA Raphael, A., ADEYEMI Feyisayo, K., & ADEBAYO Isaac, A. (2018).** IMPACT OF INTERNAL AUDIT FUNCTION AND EFFICIENCY ON ORGNISATIONAL PERFORMANCE, International Journal of Accounting Research (IJAR).
- Daniel, B., & Anatol, M. (2020).** INTERNAL AUDIT - ACTUALITIES AND CHALLENGES Studies and Scientific Researches. (Numéro 32), Economics Edition.
- Dictionnaire. (1992).** « Encyclopédique Essentiel Hachette ». P : 1380. (E. Hachette, Éd.)
- DORIATH, B. (2008).** Contrôle de gestion en 20 fiches. 5ème édition, P : 129. (DUNOD, Éd.) Paris.
- DUBOIS, F., DE MENONVILLE, D., &RAFFEGEAU, J. (1984).** L'audit opérationnel. P : 21. Presses universitaire de France.
- EL BAHLOULI, L., & al. (2019, Octobre).** L'impact de l'audit interne sur la performance des PME Marocaines : un essai sur les contraintes et les opportunités. Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 2(numéro 5), P : 327-346.
- Es-sahli EL HARCHAOUI. (2019).** La contribution de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise.
- Gramling, A. A., Maletta, M. J., & Schneider, A. B. (2004).** «Role of the Internal Audit Function in Corporate Governance: A Synthesis of the Extant Internal Auditing Literature and Directions for Future Reasearch». The Journal of Accounting Literature.

- Hudson, L., A., & Ozanne, J., L. (1988).** Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of consumer research*. 14(4), P : 508-521.
- IFACI, & institut international de l'audit social. (1995).** « Des mots pour l'audit », P : 26. Paris : imprimerie Compédit Beauregard S.A.
- IFACI, & social, i. i. (1995).** Des mots pour l'audit. P : 29. Paris : imprimerie Compédit Beauregard S.A.
- Journal Officiel de la République Algérienne,** art 40 de la loi N°88-01 du 12 janvier 1988 portant la loi d'orientation sur les entreprises publiques économisées. (s.d.). 18.
- Karsenti, T., & Savoie-Zajc, L. (2011).** « La recherche en éducation, étapes et approches (3 éd.) ». Editions du Renouveau pédagogique (1re éd. sd). Saint-Lament.
- KEBBAL, S., & MOKRANI, A. (2019).** LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'AMELIORATION DU FONCTIONNEMENT DE L'HOPITAL PUBLIC EN ALGERIE : CAS DE L'EPH BOGHENI. *The journal of economic and finance (JEF)*, P : 255-270. Ecole supérieure de commerce.
- Khelassi, R. (2005).** L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne. P: 21. Ed Houma.
- King report on governance for South africa ,2002,** (King Report (2009)). (S.d.). johannesburg, Institute of Directors.
- Kuhn, T, S. (1972).** La structure des révolutions scientifiques.
- L'édition 2015 de l'enquête du CBOOK** sur la pratique de l'audit interne relatifs aux programmes d'assurance et d'amélioration Qualité (QAIP). (s.d.).
- Laure, M., pereet, G., & gottelande, D. (2008).** Méthodologie de recherche réussir son mémoire ou sa thèse en science de management. pereason education.
- LORINO, P. (2003).** « Méthodes et pratiques de la performance ». 3eme Édition, P : 5. (organisation, Éd.) France.
- MAIRESSE, M. p., & OBERT, R. (2009).** « Comptabilité et audit DSGC 4 ». 2ème édition, P : 441. (Dunod, Éd.) Paris.
- MALO J, L., & MATHE J, C. (1998).** « L'essentiel du contrôle de gestion ». P : 125-127. (Organisation, Éd.)
- Mammeri, M., & Mezouar, N. (2013).** L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise Cas : EPE-TRANSBOIS-SPA Béjaïa. Mémoire de master, Option : Comptabilité, Contrôle et Audit. Béjaïa, université de abderahmane mira.
- MARIE, C. M. (2008).** « La performance globale et ses déterminants ». Récupéré sur <https://creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants>
- Mays, M., & Pope, C. (1995).** « Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research”, *BMJ*, 311(6996). P : 43.

- Merlin DJOMALEU DJUMEDIO. (2015).** « Evaluation et performance de l'audit interne » : théorie et cas pratique. P : 10. (E. u. européennes, Éd.)
- Mihret, D., G., & Yismaw, A, W. (2007).** Internal audit effectiveness: An Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal*. 22 (5), P : 470-484.
- Mina Pizzini, Shu Lin, & Ziegenfuss , D. (2012).** Impact of internal audit function quality and contribution on audit delays, *Auditing A Journal of Practice & Theory*.
- Mme BELLAHA, H. (2021).** La contribution du contrôle interne et de l'audit interne à la performance de l'entreprise. Fondement théorique et validation empirique dans le contexte algérien. UNIVERSITE DJILLALI LIABES, SIDI-BEL-ABBES.
- MOUGIN, Y. (2004).** Processus : Les outils d'optimisation de la performance. P : 205. (é. d'Organisation, Éd.) Paris.
- MUCHIRI, N, W., & JAGONGO, A. (2017).** Internal auditing and financial performance of public institutions in Kenya: A case study of Kenya Meat Commission. *African Journal of Business Management*, 11(8), P : 168-174.
- Normes internationales ISO 9000. (2000F).** « Système de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire ».
- Piaget, J. (1967).** « Biologie et connaissance : Essai sur les relations entre les régulations organiques et les processus cognitifs ». Gallimard, Paris.; .
- PIERANDREI, L. (2015).** Risk Management gestion des risques en entreprise. banque et assurance, DUNOD, P : 46. Paris.
- (s.d.). **Rapport,** " contrôle et audit interne : assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public. doi: www.oecd.org
- REDING, K. f., SOBEL, P. j., URTON L, A., HEAD, M. j., RAMAMOORI, S., SALAMASICK, M., & RIDDLE, C. (2015).** Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques. Eyrolles, P : 4-24.
- RENARD, J. (2006).** « Théorie et pratique de l'audit interne ». 7ème édition, P : 49. (Organisation, Éd.) Paris.
- RENARD, J. (2009).** Théorie et pratique de l'audit interne. 7ème édition, P : 50-72. (Eyrolles, Éd.) Paris.
- RENARD, J. (2016).** Théorie et pratique de l'audit interne. 9ème Edition, P : 131. (Eyrolles, Éd.)
- Romelaer, P. (2005).** L'entretien de recherche management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. éd. De Boeck .
- SAHNOUNE, M., & BEDOUI, S. (2019).** Contribution of internal audit in improving the performance of the company. Case study: LAITERIE TELL-Sétif-. *Beam journal of economic studies*, P : 49-58. Ecole supérieur de commerce, kléa, Algérie.

- Savall, H., & Zardet, V. (1996).** « Pour des stratégies d'entreprise à la fois économiques et sociales ». ANDCP-Personnel, no 367. P : 44-52.
- SCHICK, p. (2007).** Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission. P : 05-32. Paris : édition Dunod.
- Séminaire « s'initier à l'audit »** à Sonatrach animé par l'institut IFACI. (2008).
- Shashi, A., & Shanti, B, M. (2017).** HANDBOOK OF RESEARCH METHODOLOGY. Edition educative, P : 1. India.
- TOUIL, N. (2020).** L'application de l'audit interne au sein des entreprises publiques algériennes et son impact sur la performance : cas d'ATM Mobilis. ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE.
- Tuan, N., Manh, N., & Quyen, N. (2019).** The impact of internal audit quality on firm performance: Evidence from Vietnam. Journal of Asian Business Strategy. 9(3), P : 70-79.
- Vlaminick, H. (1979).** Histories de la comptabilité. Edition Pragamos, P: 17. Paris, France.
- Wadesango, N., & Makerevi, C. (2018).** INVESTIGATING THE VALUE CREATION OF INTERNAL AUDIT AND ITS IMPACT ON COMPANY PERFORMANCE. academy of entrepreneurship journal, volume 24, issue 3, P : 1-21. University of Limpopo, Afrique du sud.
- Walle, A, H. (2015).** Qualitative Research in Business: A Practical Overview.
- Yahiat, H. T. (s.d.).** Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas : La fonction gestion des stocks de la SONATRACH. ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE.
- Zarhloul, Z., & Zentar, M. (2022).** « La contribution de l'audit interne dans la performance du système de contrôle interne : cas du secteur bancaire marocain » .
- Ziani, A. (2019, Mars).** « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : Cas des entreprises algériennes ». Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Volume 3 : numéro 4(Numéro 8).

ANNEXE

ANNEXE A

Guide d'entretien à destination de pilotes processus de l'ETRAG

- **Nom stagiaire** : Boumaraf Abdelhadi
- **ECOLE** : ENSM. Koléa
- **Thème** : La fonction de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise
- **Etude de cas** : EPE/ ETRAG/SPA

L'interviewée : ...	Post actuel :
	Date :
	Durée :

Introduction

Bonjour, je suis Boumaraf Abdelhadi, étudiant en management par la qualité en deuxième année de master à l'école nationale supérieure du management. Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études portant sur « la fonction de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise », j'ai effectué des entretiens avec les pilotes processus de votre entreprise (ETRAG). J'aimerais vous poser quelques questions sur votre expérience afin de mieux comprendre la contribution de l'audit interne dans la performance de l'entreprise.

Je tiens à vous assurer que les informations que vous partagerez ne seront utilisées que pour des besoins scientifiques et resteront strictement confidentielles.

Information sur l'interviewé

- Pourriez-vous vous présenter brièvement et me parler de votre fonction au sein de l'entreprise ?
- Pouvez-vous me décrire votre expérience avec la fonction d'audit interne ?

Rôle de l'audit interne

- Pourriez-vous me décrire le rôle de l'audit interne au sein de votre entreprise ?
- Comment l'audit interne s'articule-t-il avec les autres fonctions de l'entreprise ?
- À quelle fréquence les missions d'audit interne sont-elles réalisées ?

Contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise

- Comment l'audit interne permet-il d'identifier et de gérer les risques auxquels l'entreprise est confrontée ?
- De quelle manière l'audit interne contribue-t-il à la bonne gouvernance de l'entreprise

- Avez-vous observé une amélioration des processus ou des pratiques suite à des recommandations issues d'audits internes ?
- Comment l'audit interne évalue-t-il la conception et la mise en œuvre du système de contrôle interne d'une organisation ?
- De quelle manière l'audit interne peut-il contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus opérationnels d'une organisation ?
- Comment l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

ANEXXE B

Programme d'audit annuel de l'ETRAG de l'année 2023




مؤسسة الجرارات الفلاحية
م.ع. / ش.ذ. أ برأس مال 4 456 080 000 د.ج.
ENTREPRISE TRACTEURS AGRICOLES
EPE ETRAG Spa au Capital de 4 456 080 000 DA



Programme des Audits Qualité Interne -2023-

Audit N°	Processus Département	Mois Semaine	Oct				Nov				Déc				Equipe d'audit
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Planification	Du 15 au 19/10/2023			X										REMOUCHE+DERBAL
2	Sous-traitance	Du 15 au 19/10/2023			X										BOUHZAM+BOUTEKKOUK
3	Commercial	Du 22 au 26/10/2023				X									GHODBANE + TALBI
4	Système d'information	Du 22 au 26/10/2023				X									CHENNIKI +BENTOUNSI
5	Ressources humaines	Du 29/10 au 02/11/23						X							LALAQUI + KABOUCHE
6	Forge et Construction métallique	Du 29/10 au 02/11/23						X							BOUCHERIBA + BRAHMI
7	Usinage	Du 12 au 16/11/2023							X						HOUES + NOUARA
8	Contrôle Qualité	Du 12 au 16/11/2023							X						BENTOUNSI + CHENNIKI
9	Achats	Du 19 au 23/11/2023								X					BOUHZAM+BOUTEKKOUK
10	Gestion des stocks	Du 19 au 23/11/2023								X					TALBI +GHODBANE
11	Maintenance	Du 26 au 30/11/2023									X				LALAQUI + KABOUCHE
12	Méthodes	Du 26 au 30/11/2023									X				BRAHMI+ BOUCHERIBA
13	Fonderie	Du 26 au 30/11/2023									X				REMOUCHE+DERBAL

ANNEXE C : Fiche d'évaluation des auditeurs internes

 EPE Spa ETRAG	FICHE EVALUATION AUDITEURS INTERNES	N° : Date :		
Nom & Prénom : Fonction :				
Référentiel (normes de référence):				
Désignation	Très Satisfaisante 20 Points	Satisfaisante 15 Points	Moyenne 10 Points	Observations
Expérience professionnelle				
Formation dans le domaine d'audit (Connaissance des normes de références)				
Expérience dans le domaine d'audit				
Qualité des constats et détection des écarts				
Connaissance du fond documentaire (SMQ)				
Connaissance des procédés de réalisation				
			Note	/ 120
Appréciation Globale du RMQ/RQ				
Points forts			
Points à améliorer			
Date et visa				

ANNEXE D : Mandat d'audit

 EPE Spa ETRAG	MANDAT AUDIT INTERNE	N° 11/2023 Date 25/09/2023
<p>Mandat d'audit au Responsable d'audit : GHODBANE Samia Auditeurs : KABOUCHE Adel</p> <p>Responsable du périmètre à auditer : BELMILI Abdelatif</p> <p>En application du :</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> planning d'audit,</p> <p><input type="checkbox"/> mandat ponctuel.</p> <p>Objet de l'audit : Fond documentaire du Processus Maintenance, planification, atteinte des objectifs planifiés, écarts des audits précédents..</p> <p>Objectif de l'audit : ⇒ Vérifier la conformité du SMQ par rapport aux exigences de la norme ISO 9001/2015 et aux Exigences propres d'ETRAG. ⇒ S'assurer de la conformité ainsi que de l'efficacité du système qualité mis en œuvre à satisfaire aux objectifs qualité prescrits, ⇒ évaluer l'aptitude des dispositions pré-établies à atteindre les objectifs fixés, ⇒ donner à l'audit l'occasion d'améliorer son système qualité....</p> <p>Champ d'audit : Direction Maintenance</p> <p>Date à fixer dans période : du 26 au 30/11/2023.</p> <p style="text-align: right;">« Ce n'est qu'avec les yeux des autres que l'on peut voir ses défauts » - Confucius-</p> <p style="text-align: right;">Responsable Management Qualité</p> <div style="text-align: right;"> Omar RAMOUL</div>		

Résumé.....	I
Remerciement.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Liste des abréviations.....	VI
SOMMAIRE.....	VII
Introduction générale.....	1
1.1 Contexte et objectif du thème.....	3
1.2 Problématique :.....	3
1.3 Méthodologie de l'étude.....	4
1.4 Annonce du plan.....	4
CHAPITRE I : L'AUDIT INTERNE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE (APPROCHE THEORIQUE).....	5
Introduction.....	6
Section 01 : Étude des pratiques managériales précédentes liées à la contribution de l'audit interne dans la performance de l'entreprise (revue de la littérature) :.....	7
1.1 La relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise :.....	7
1.2 La contribution d'audit interne dans la performance d'entreprise.....	9
1.3 Les défis liés à la fonction d'audit interne.....	14
1.4 Constat.....	15
Section 02 : Approche conceptuelle de l'audit interne et de la performance.....	18
1.1 Audit interne.....	18
1.1.1 Évolution historique.....	18
1.1.2 Référentiel de l'audit interne.....	19
1.1.3 Définition de l'audit interne.....	20
1.1.4 Objectifs de l'audit interne.....	22
1.1.5 Les types de l'audit interne.....	24
1.1.5.1 Types d'audit interne selon son objectif.....	24
1.1.5.1.1 L'audit de régularité ou de conformité.....	24
1.1.5.1.2 L'audit d'efficacité ou de performance.....	24
1.1.5.1.3 L'audit de management.....	24
1.1.5.2 Types d'audit interne selon le domaine concerné.....	25
1.1.5.2.1 Audit social.....	25
1.1.5.2.2 Audit qualité.....	25
1.1.5.3 Types d'audit interne selon le domaine d'intervention de l'auditeur.....	25

1.1.5.3.1	L'audit financier	25
1.1.5.3.2	L'audit opérationnel.....	25
1.1.6	Le périmètre d'intervention de l'audit interne :	26
1.1.6.1	L'audit interne et le contrôle interne :	26
1.1.6.1.1	Définition de contrôle interne.....	26
1.1.6.1.2	La relation entre l'audit interne et le contrôle interne.....	26
1.1.6.2	L'audit interne et le management des risques :	28
1.1.6.2.1	Définition de management des risques	28
1.1.6.2.2	Le rôle de l'audit interne dans le management des risques.....	28
1.1.6.3	L'audit interne et la gouvernance d'entreprise	29
1.1.6.3.1	Définition de la gouvernance d'entreprise	29
1.1.6.3.2	Principes de la gouvernance d'entreprise.....	29
1.1.6.3.3	Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise	30
1.2	Performance.....	30
1.2.1	Définition de la performance.....	30
1.2.2	Les composantes de performance.....	32
1.2.3	Les objectifs de la performance.....	33
1.2.4	Typologie de la performance :	34
1.2.4.1	La performance interne.....	34
1.2.4.2	La performance externe	35
1.2.4.3	La performance organisationnelle :	35
1.2.4.4	La performance stratégique	36
1.2.5	Mesure de la performance	36
1.2.5.1	Les composantes mesurables de la performance	36
1.2.6	Les indicateurs de la performance	37
1.2.6.1	Définition.....	37
1.2.6.2	Catégories d'indicateurs	37
Conclusion.....		39
Chapitre II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET L'ORGANISME		
D'ACCUEIL.....		40
Section 01 : La méthodologie de recherche		41
1.1	Positionnement épistémologique :	41
1.2	La démarche méthodologique adopté :	42
1.3	Outils et techniques de collecte des données.....	43

1.3.1	Recherche et analyse documentaire.....	44
1.3.2	L'observation.....	44
1.3.3	Entretien.....	45
1.3.3.1	La sélectionne de l'échantillonnage des interviewés.....	46
1.4	Traitement des données.....	47
Section 02 : Contexte organisationnel		48
1.1	Historiques de l'EPE ETRAG SPA.....	48
1.2	Domaine d'activité de l'entreprise :.....	50
1.3	Clients de l'entreprise	50
1.4	Structure de l'entreprise	51
1.5	Organigramme de l'entreprise tracteurs agricoles :.....	52
1.6	Processus du SMQ d'ETRAG :.....	53
Conclusion.....		55
Chapitre III : RESULTATS ET DISCUSSION		56
Introduction		57
Section 01 : La pratique de l'audit interne au sein d'ETRAG		58
1.1	Le déroulement de la mission d'audit interne de processus maintenance	58
1.1.1	Phase de préparation	59
1.1.1.1	Programme des audits :	59
1.1.1.2	Choix de l'équipe d'audit interne.....	59
1.1.1.3	La lettre de la mission de l'audit interne	60
1.1.1.4	Étude préliminaire.....	60
1.1.1.5	Check-list d'audit selon la norme ISO 9001.....	62
1.1.2	Phase de réalisation.....	62
1.1.2.1	Réunion d'ouverture.....	62
1.1.2.2	Entretien avec les différentes fonctions à auditer	62
1.1.2.3	Audit sur terrain	63
1.1.2.4	Réunion de restitution	63
1.1.2.5	La réunion de clôture.....	63
1.1.3	Phase de conclusion	64
1.1.3.1	Rédaction et diffusion du rapport d'audit interne	65
1.1.3.2	Traitement des écarts et action d'amélioration	65
Section 02 : La grille d'évaluation.....		66
1.1	Evaluation du processus d'audit interne d'ETRAG :	66
1.1.1	Préparation d'une grille d'évaluation	66

1.1.2	Collecte d'information sur le processus d'audit interne d'ETRAG	66
1.1.3	Évaluation du processus d'audit interne d'ETRAG :	67
1.1.4	Interprétation de la grille d'évaluation.....	70
1.2	Recommandations d'amélioration du processus audit interne d'ETRAG	71
Section 03 : Résultats du guide d'entretien		72
1.1	Analyse et interprétation des résultats	72
Section 04 : Discussion des résultats		81
Conclusion générale.....		84
Bibliographie		87
ANNEXE.....		92